المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية الإسلامية والمقارنة

الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية

إعداد الطالب

رأفت إسماعيل إبراهيم بدر

الرقم الجامعي (٤٢٦٨٨٠٧٩)

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمود بن محمد كسناوي

رسالة مقدمة إلى قسم التربية الإسلامية والمقارنة بجامعة أم القرى
متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية

الفصل الدراسي الأول

١٤٢٩/١٤٣٠ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

"هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلاَّ الإِحْسَانُ"

سورة الرحمن : الأيه ٦٠

إهداء

إلى نور عيني التي أضاءت لي الطريق

إلى الذين ربياني صغيرا ...

إلى والديّ الفاضلين أطال الله عمرهما

ومدهما بنعمة صحته وعافيته

إلى سندي في هذه الحياة ورفيقة دربي ...

إلى أملي وحلم حياتي...

روان... و إسماعيل ..وعبد الملك.. ورماس

أقر الله عيني بصلاحهم وحفظهم

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

رأفت

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد – صلى الله عليه وسلم– وعلى آله وصحبه أجمعين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وبعد...

فإني بعد أن أنعم الله عليّ ، وأتممت هذا العمل لا يسعني إلا أن أتقدم لكل يد كريمة عاونت، بعظيم التقدير وموفور الشكر.

وبداية أسجل شكرى وتقديرى إلى أستاذي الفاضل سعادة الدكتور/ نجم الدين عبد الغفور الاندجاني رئيس قسم التربية الإسلامية والمقارنة ، الذى تعجز الكلمات عن التعبير لسعادته على ما قام به، حيث أنار لي الطريق، ومد لي يد العون وساعدني جزاه الله عني خير الجزاء ، ولسعادة الاستاذ الدكتور/ الفاضل محمود بن محمد كسناوي لتفضله مشكوراً بالإشراف على هذا العمل، الذى تعلمت منه الكثير، و أسهم بالكثيرمن توجيهاته وإرشاداته السديدة، التى كان لها أكبر الأثر فى إتمام هذه الرسالة ، فقد كان البذل كثيراً والعطاء سخياً، إذ لم يبخل بعلم أو وقت أو جهد فى إفادتى و توجيهى رغم كثرة مشاغله ومسئولياته.

كما يسعدنى ويشرفنى أن أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير لسعادة الدكتور/ علي بن مصلح المطرفي وسعادة الدكتور/ عبد الناصربن سعيد عطايا على تفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة ، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

وأخيراً فإنى لا أدّعى بلوغ الكمال– فتلك محاولة– فإن كنت قد وفقت فبفضل الله ، و إن كانت الأخرى – فحسبى أن النقص من أعمال البشر– فالكمال لله وحده .

الباحث

الملخص العربي

عنوان الدراسة : الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

مشلكة الدراسة : حددت مشكلة الدراسةفي السؤال الرئيس التالي:

ما الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية جاءت لتحقق أهداف الدراسة .

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على أهداف التربية الإسلامية .
٢. التعرف على المقصود بالقوى العاملة.
٣. التعرف على الحوافز المادية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .
٤. التعرف على الحوافز المعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة الى اهمية الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها من العناصر الاساسية لنجاح العملية الادارية ؛ انطلاقا من دراسة علم الانسان، والمداخل التي يمكن من خلالها استدعاء طاقاته الكامنه واستثمارها لتحقيق الاهداف عن طريق الممارسة العملية .

ومن الطبيعي ان يسبق الاسلام في فهم هذه الحقيقه كل النظريات الادارية الحديثة فأعطى للحوافز دورا اكبر في حياة الانسان عموما وحياة الانسان العامل خصوصا، ومع ان الاسلام ركز على الحوافز المعنويه تأسيسآ على البعد الايمان والاخلاقي الا أنه لم يغفل الحوافز الماديه من خلال مبدا الثواب ،ومبدأ اعطاء العامل أجره قبل ان يجف عرقه ومبدا هل جزاء الاحسان الا الاحسان وكلها مبادي راسخه في نطاق الشريعة الاسلاميه السمحه .

Abstract

Title of the study: The moral and material incentives of the work force in light of the objectives of Islamic education.

Study the problem: The problem Aldrashvi question President follows:

What incentives physical and moral integrity of the work force in light of the objectives of Islamic education?

The ramifications of this question several questions subsidiary came to verify Ahidjav study.

Objectives of the study:

Study aims to achieve the following objectives:

١. Identify the targets of Islamic education.
٢. Intended to identify workforce.
٣. Identify the material incentives of the work force in light of the objectives of Islamic education.
٤. Identify incentives morale of the workforce in the light of the objectives of Islamic education.

Use descriptive researcher curriculum based on the compilation article on the subject of scientific study, and conduct discussions and explanations about the moral and material incentives of the work force in light of the objectives of Islamic education, and thereby aims to reach a comprehensive knowledge of how to achieve the goal of the study and answer questions from the study.

The study found important material and moral incentives as one of the key elements for the success of the administrative process; Based on the study of anthropology, and portals through which they could summon their energies for the underlying invested Thakiqaa of the objectives through practice .

It is natural that preceded Islam in the understanding of this fact every modern management theories, giving incentives for a greater role in human life in general and especially human life group, although Islam focused on Alhawwafzalmanoih based on the ethical dimension of faith, but he did not overlook material incentives through the principle of reward and the principle of giving Before working for a taxi to dry race and the principle of May kicks charity Allahsan and Klhambadi entrenched in the scope of the tolerant Islamic Sharia .

قائمة المحتويات

الموضــــــوع	الصفحة
الأية الكريمة	ب
الاهداء	ج
الشكر والتقدير	د
الملخص بالعربي	هــ
الملخص بالانجليزية	و
قائمة المحتويات	ز
الفصل التمهيدي	
مقدمة	٢
موضوع الدراسة	٤
تساؤلات الدراسة	٥
اهداف الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٦
منهج الدراسة	٦
حدود الدراسة	٧
مصطلحات الدراسة	٧
الدراسات السابقة	١٠
التعليق على الدراسات السابقة	١٩
الفصل الثاني : التربية الإسلامية وأهدافها	
المبحث الأول : مفهوم التربية العامة .	٢٢
المبحث الثاني : أهمية التربية العامة .	٢٤

الموضـــــوع	الصفحة
المبحث الثالث :أنواع التربية العامة.	٢٥
المبحث الرابع :وسائل التربية العامة .	٣٣
المبحث الخامس: التربية الإسلامية	٤٠
المبحث السادس: أهداف التربية الإسلامية	٤٤
الفصل الثالث : القوى العاملة	
المبحث الأول : مفهوم القوى العاملة	٥٤
المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية	٥٩
المبحث الثالث: اختيار القوى العاملة	٧٢
المبحث الرابع: تطوير (تدريب) القوى العاملة	٧٤
الفصل الرابع: الحوافز	
المبحث الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها .	٨١
المبحث الثاني : الحوافز في الإسلام .	٨٦
المبحث الثالث : أنواع الحوافز .	٩٨
الفصل الخامس :تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مجال القوى العاملة.	
المبحث الأول : شروط تطبيق الحوافز في مجال القوى العاملة .	١١٣
المبحث الثاني :تفعيل الحوافز في مجال القوى العاملة.	١١٧
المبحث الثالث : مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز الفعال في المؤسسات.	١١٩
الخاتمة	١٢١
المصادر والمراجع	١٢٤

الفصل التمهيدي

- مقدمة
- موضوع الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ، وبعد

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني الإداري والتربوي ، كيف لا وقد ركزت العقيدة الإسلامية منذ ظهور الإسلام على الحوافز ، فيقول النبي ـ صلى الله عليه وسلم : " من صلى علي صلاة صلّى الله عليه بها عشراً " [1]. وكذلك ركزت على أن الحسنة في الإسلام بعشر أمثالها ، لقوله تعالى: ﴿ مَن جَاء بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَن جَاء بِالسَّيِّئَةِ فَلاَ يُجْزَى إِلاَّ مِثْلَهَا وَهُمْ لاَ يُظْلَمُونَ ﴾ (سورة الأنعام ، الآية :١٦٠) ، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير، وعمل الصالحات ،ويقول تبارك وتعالى: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الإحْسَانِ إلا الإحْسَانُ﴾ (سورة الرحمن الآية :٦٠) ، و قوله تعالى : ﴿ يَسْتَبْشِرُونَ بِنِعْمَةٍ مِّنَ اللّهِ وَفَضْلٍ وَأَنَّ اللّهَ لاَ يُضِيعُ أَجْرَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ (سورة آل عمران ،الآية : ١٧١).

هذه الآيات تتحدث عن الثواب الأخروي وهو بمعنى من المعاني – بل ربما بكل ما للكلمة من معنى – حافز مهم ومؤثر وبخاصة إذا نظرنا إليه من داخل الفكر الديني وبعين المؤمنين بهذا الدين، فإن المؤمن يثق بما عند الله أكثر مما يثق بما بين يديه، ولكن مع ذلك لم يغفل الإسلام الحوافز المادية والمعنوية الدنيوية. ومن جملة الأمور التي يمكن الإشارة إليها في هذا المجال فتح باب التوبة في وجه الإنسان الذي اقترف شيئاً من المعاصي ثم أدركه الندم على ما فعل فقد أوسع الله له ومنحه فرصة التوبة ليجبر ما فاته من مخالفات ويعوض عنها ، وكذلك يشار إلى غير المسلم إذا دخل في الإسلام بعد أن كان بالغاً عاقلاً على دين آخر غير الإسلام ففاته مجموعة من الواجبات، فمثل هذا الشخص لا يجب عليه قضاء ما فاته من العبادات، عملاً

---

(١) صحيح مسلم ، ج ٢ .ص٤،رقم الحديث ٨٧٥ .

بقاعدة الإسلام يجب ما قبله. ولا شك في إمكانية تصنيف هذين الحكمين في باب الحوافز ذات الطابع الدنيوي .

إن الحوافز تعكس صورة ايجابية على نفسية العامل برفع الروح المعنوية لديه ، وتحقيق صالح المنظمة بزيادة الانجاز ، وانعكاس ذلك على الصالح العام [1] ، كما أن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز لدى العاملين (المرؤوسين) من خلال تفاعل الحفز مع قدرات المرؤوسين [2] .

لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز ، وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية - وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلاً من الموظف والمؤسسة.

ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة الدافعة بانعكاساتها وبعلاقاتها وأثرها الإيجابي على الكفاية الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري والتربوي.

ولعل الاهتمام بدراسة حوافز القوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ، تفرضه الرغبة في رفع مستوى أدائهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية بما يتناسب والتربية الإسلامية و يكفل لها تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، ولعل رفع كفاية الأداء الوظيفي للقوي العاملة أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصانع الخاصة والعامة وكذلك تحقيق أهداف

---

١) الجميلي ، خيري .التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية : البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ،إسكندرية (١٩٩٨)، ص ١٢٣.

٢) عابدين ، محمد عبد القادر . الإدارة المدرسية الحديثة ، ط ١ ، عمان ، دار الشروق (٢٠٠١)، ص ٢٠٢ .

التربية الإسلامية ، من خلال التغلب على ما تأثروا به خلال الفترات السابقة ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي والمتمثل في المشاعر الداخلية والتي تظل كامنة في نفس الفرد وتنعكس في سلوكه الوظيفي ، والرضا النفسي الاستقرار من الناحية الروحية (الدينية) والوجدانية ، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توفر نظم من الحوافز المادية والمعنوية في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

موضوع الدراسة

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله - ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة - يحتاج إلى حوافز في العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف تحفيز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً و لإشباع حاجاته.

وان النظام المؤسسي بإدارته ومدخلاته وعملياته يشكل محوراً رئيسياً تتجه نحو الأفضل وبناء الإنسان القادر على التعامل مع القرية الصغيرة والتطور العلمي الذي نعيشه ، إذ أن العاملين في جميع المجالات ومختلف المؤسسات والنظم الاجتماعية كافة هم من مخرجات هذا النظام ، ويعكسون ويجسدون عملياً مدى نجاح أو فشل مخرجاته [(1)] .

ولا بد من خلال هذه الدراسة من تسليط الدراسة الضوء على أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة القوى العاملة على تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، والحوافز وفقاً للمعايير الأسلامية التي تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

ومن المؤكد أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على مستوى الرضا لدى القوى العاملة ،وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل

---

١) الطويل، هاني عبد الرحمن. الإدارة التعليمية . مفاهيم وآفاق ، ط ٢ ، الأردن، نشر بدعم من الجامعة الأردنية (٢٠٠١) ، ص٢٨٧.

وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا عن العمل ،وحيث تهدف التربية الاسلامية الى بناء الانسان العامل المنتج وهذا ابناء يتطلب البحث في كل وبالتالي هذا يبرز أهمية الحوافز في رفع مستوى الأداء ومن هنا جاءت فكرة الدراسة لمعرفة الحوافز المادية والمعنوية المؤثرة في القوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما أهداف التربية الإسلامية ؟
٢. ما المقصود بالقوى العاملة ؟
٣. ما الحوافز المادية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .
٤. ما الحوافز المعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على أهداف التربية الإسلامية .
٢. التعرف على المقصود بالقوى العاملة.
٣. التعرف على الحوافز المادية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .
٤. التعرف على الحوافز المعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوافز ودوره في مدى إشباع حاجة الفرد والاعتراف بأهمية الانجاز والمجهود الذي يبذله وتقديره ، كونه من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معاً، وتكمن أهميتها في المجالات التالية :

١. تبرز أهمية الادراسة من نها تهتم بالوقوف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .
٢. تقديم طريقة حديثة في التعامل مع الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية .
٣. تطلع المسئولين ومتخذي القرار على أهم التوجهات المستقبلية نحو الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة ،وإتباع أساليب جديدة في الخطط المستقبلية .
٤. تفيد القوى العاملة في تحسين وتطوير مهاراتهم للحصول على الحوافز المادية والمعنوية.
٥. النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسة ، تسهم في إمداد مطوري برامج الحوافز بمعلومات ورؤى جديدة حول اعتماد المعايير في ضوء أهداف التربية والإسلامية .
٦. إنها ـ بمشيئة الله ـ ستثري المكتبة التربوية بما تضيفه من أفكار ومقترحات حول الحوافز المادية والمعنوية حوا الحوافز المادية والمعنوية .

منهج الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي القائم على تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة ، المنهج الوصفي منهج من المناهج العلمية في البحث، ويقوم على اتباع خطوات منظّمَة في معالجة الظّواهر والقضايا. وهو نمط من أنماط التفكير العلمي وطريقة من طرق العمل يُعتَمَد من أجل تنظيم العمل العلمي والدّراسة

والتحليل لبلوغ الأهداف المطلوبة من البحث فالمنهج الوصفي يمتاز عن باقي المناهج بتتبُّعِه للظاهرة المدروسة بالاستناد إلى معلومات تتعلق بالظّاهرة، في زمن معيّن أو فترات زمنية مختلفة، للنّظرِ إليها في أبعادها المختلفة وتطوّراتِها، وذلك من أجل ضمان الوصول إلى نتائجَ موضوعيّةٍ .وإجراء مناقشات وتفسيرات حول الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ، ويهدف بذلك الوصول إلى تصور شامل لمعرفة مدى تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة .

حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على الجوانب النظرية للحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ، وهذا قد يحد من إمكانية تعميم هذه الدراسة على جميع المجالات الاخرى مثل الألحوافز المادية والمعنوية في النظام المدني او نظام الحوافز المختلفة .

مصطلحات الدراسة

الحوافز :

ورد في القاموس المحيط كلمة حفزه يحفزه بمعنى دفعه من خلفه .واحتفز احتوفز كتحفز في مشيته أي احتث واجتهد "

تعرف الحوافز على أنها: " تعتبر عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل ، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو زيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى ، أو حــوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة[1]

---

١) القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، ط ٢ ، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ) ، ص٣١ .

ويقول هاشم " إن الحوافز تعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي تتبعها الإدارة لرفع الكفاية الإنتاجية لدى العاملين بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية واقتصاد"[١]

ويذكر عبدالهادي أن" الحوافز هي مجموعة الوسائل والخطط الدافعة إلى إثارة اهتمام الموظف بعمله كما وكيفا " . [٢]

كما أن رمضان يعرف الحوافز بأنها " : عبارة عن العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الأفراد ". [٣]

و يرى الطجم والسواط أن الحوافز هي" : عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل" [٤]

وتعرف الحوافز في التربية الإسلامية بأنها " هي محرضات السلوك التي تحض على الاستقامة والصلاح والقيام بأداء الواجبات – بل والمستحبات أو المندوبات – وتبعث على فعل الخير والإحسان والعدل، وإعطاء ذوي الحقوق حقوقهم، وتحرك إلى الأهداف التربوية عن طريق الجد والبذل والعطاء والتفاني في العلم والعمل والجهاد، والإنتاج وإشاعة الفضيلة، وتباعد بين الفرد وبين الانحراف والإهمال والتواني والقعود".[٥]

الحوافز المادية: وهي تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وظروف وإمكانات العمل المادية.

الحوافز المعنوية: وهي الاعتراف بأهمية الفرد وسبل التشجيع على العمل والعلاقات الجديدة بين الموظفين والمسئولين والشعور بالرضا الوظيفي.

---

١) هشام ، زكي محمود ،الإدارة العلمية ، ط ٢، دار الكويت ، وكالة المطبوعات ،(١٩٨١ م) ، ص ص ٢٢٨

٢) عبد الهادي ،حمدي أمين ،إدارة شئون موظفي الدولة ، ط ٢. القاهرة ، دار القلم العربي (١٩٨٢ م) ص ١٢٣

٣) رمضان ،حامد أحمد ، السلوك التنظيمي ،القاهرة ،دار النهضه (١٩٩٣ م) ص ٧٦

٤) الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط ، طلق عوض الله ، السلوك التنظيمي (مفاهيم – النظريات – التطبيقات)، ط ٢ جده ،دار النوابغ (١٤١٧ هـ)ص ٩٣ .

٥) المحيميد عبد العزيز. الحوافز في التربية الإسلامية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية.جامعة لإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. (١٤١٢) ، ص١١.

ويعرف الباحث الحوافز المعنوية اجرائياً : بأنها مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعمل الإدارة بكل عناصرها وطاقاتها على توفيرها ; بغرض الدفع بالعامل على تحسين أدائهم وزيادة الرضا عن العمل الذي يمارسونه.

القوى العاملة :

تعرف القوى العاملة – وظيفيا – بأنها :مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون "مركبا " معينا من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج،ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة، تبعا لحجم المؤسسة.

المسئول (التربوي والإداري) :

هو المسئول عن أعمال وإنجازات عدد من العاملين في المؤسسة أو المنظمة. وتختلف هذه المسؤولية حسب الرتبة والموقع والمهام.

التربية الإسلامية :

تعرف التربية الإسلامية بأنها : عملية بناء الإنسان وتوجيهه ، لتكوين شخصيَّتِهِ ، وفقاً لمنهج الإسلام الحنيف وأهدافه السامية في الحياة .

فالتربية إذن تعني تنشئة الشخصيّة وتنميتها حتى تكتمل وتتخذ سماتَها المميِّزة لها . [1]

المعايير :

يعرف المعيار بأنه النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما.

وحسب تعريف الأيزو (ISO) فإن المعيار هو مواصفة فنية أو أي وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها، معتمدة على النتائج والتجارب المجمعة في مجال من المجالات.

---

١) التميمي ، عز الدين و سمرين ، بدر إسماعيل ، نظرات في التربية الإسلامية ، ط ١، عمان : دار البشير ، ١٩٨٥م ص(١٨)

الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع محاولة التركيز على تحديد الهدف من كل دراسة ووصف العينة وبيان أدواتها واهم النتائج التي تم التوصل إليها و قسمت هذه الدراسات على النحو التالي :

أولا : الدراسات التي تناولت الحوافز في الإدارة التربوية .

١. دراسة كحلان (١٤٠٢هـ)[١]

بعنوان " المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية " هدفت للكشف عن مدى كفاية و عدالة الحوافز المختلفة التي تقدم للمعلمين في المملكة العربية السعودية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتوصل الى نتائج الدراسة ، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٢٠) معلماً موزعين على مراحل التعليم العام في منطقة الباحة التعليمية .

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

١. عدم العناية بالحوافز المادية للمعلم ، مما يتطلب إعادة النظر حول تقديم حوافز مادية خاصة بالمعلمين .
٢. عدم العناية بآراء واقتراحات للمعلمين ، مما يتطلب الاهتمام بإشراك المعلم في صنع القرار التربوي باعتباره عنصراً هاماً ضمن العملية التعليمية .
٣. عدم العناية بتشجيع المعلمين المتميزين عن طريق تقديم المكافآت لهم .

٢.دراسة ديفد وآخرون (Daivid &Others,١٩٩٣) [١]

بعنوان "حوافز المعلمين في العالم الثالث " ، وهدفت إلى التعرف على مدى الارتباط بين الحوافز التي يتلقاها المعلمون في عملهم من جهة والرضا الوظيفي

---

١) Daivid W.&Others,Teacher Incentive in athird world. Teaching and Teacher Eduation ,V٩ N٣,(١٩٩٣)

لديهم من جهة أخرى ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من معلمي المرحلة المتوسطة في بوتسوانا ، وكان من أبرز نتائج الدراسة ،أن الحوافز التي يتلقاها المعلمون ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي لديهم غير أنها لا ترتبط بأداء المعلمين للتدريس في حجرات الدراسة .

٣. دراسة نصر الدين (١٤١٢ هـ) (١)

بعنوان"الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية " هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المسببة لحالة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي،وأيضا تحديد أ هم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي • شملت الدراسة على جانبين أحدهما : نظري والآخر: تطبيقي ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٢٢) عضوا ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات •

١) و توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ما يلي:

٢) أن مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات يعتبر متوسطا •

٣) أن من العوامل التي ارتبطت بمستويات الرضا الوظيفي ظروف العمل المادية •

٤) أن إجراءات الترقية و المرتب وعناصر التعويض فيها لاقت مستوى رضا منخفض •

٤. دراسة علوي (١٤٠٩هـ) (٢)

بعنوان " أراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس ". هدفت إلى التعرف على أهمية الحوافز التي تقدمها مهنة التدريس لمعلمات المرحلة الثانوية والكشف عن أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر المعلمات ، كما هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف درجة أهمية كل حافز من وجهة نظر

---

١) نصـــر الدين ،سمير عبد الله :الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جده (١٤١٢ هـــ).

٢) علوي،فاديه أحمد ، أراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٠٩هـــ)

المعلمات تبعاً لمتغيرات المؤهل والمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة والراتب الشهري ونصاب الحصص ، كما هدفت إلى التعرف على درجة اختلاف أهمية كل مجال من مجالات الحوافز الثلاث (الحوافز المستمدة من المهنة ـ الحوافز المالية ـ الحوافز الإدارية) .

طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢١٤) معلمة يعملن في المرحلة الثانوية بمدينة جدة ،واستخدمت الباحثة في الدراسة استبياناً مكون من (٤١) فقرة تتعلق بالحوافز التي تقدمها مهنة التدريس للمعلمات .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ ـ وجود أهمية للحوافز بمجالاتها الثلاث (الحوافز المستمدة من المهنة ـ الحوافز المالية ـ الحوافز الإدارية).

ب ـ وجود اختلاف في درجة أهمية كل حافز من حوافز التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل ـ المستوى الوظيفي ـ سنوات الخدمة ـ الراتب الشهري ـ نصاب الحصص) .

٥. **دراسة باقازي (١٤٠٨ هـ)** [1]

بعنوان" نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة " ، هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على أكثر أنماط القيادة شيوعا في المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ٠وشملت عينة الدراسة (٣٦٠) معلما ، وكانت أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة ٠

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة ما يلي:

١) أن الراتب الذي يتقاضاه المعلم يوفر الرضا الوظيفي ٠

٢) أن هناك ارتفاعاً في درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ظل نمط القيادة العادلة والمعتدلة ، بعكس نظائرهم تحت إمرة ذوي النمط التعسفي ٠

---

١) باقازي، عمر أحمد :نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٠٨ هـ) .

٦. دراسة الزهراني (١٤١٦هـ) [1]

بعنوان " تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام" .هدفت الدراسة تقويم المستوى الحالي للحوافز المقدمة للمعلمين في التعليم العام ومدى فاعليتها في تحفيزهم .كما هدفت الدراسة تقويم المستو ى الوظيفي , والتعرف على المشاكل التي تؤثر على هذا الرضا ، ودراسة العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي.وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٢٠٠) معلم من مدارس جدة الثانوية.

وكان من نتائج الدراسة ما يلي:

١) تبين أن معظم أفراد العينة يرون أن رواتبهم تتناسب مع مقدار العمل الذي يبذلونه أكثر المعلمين لا يرون أن مهنتهم تتيح لهم فرصاً كبيرة للترقية أو تكوين علاقات جيدة مع فئة المجتمع الأخر.

٢) وجود علاقة طردية بين الحوافز وخلق الجو الملائم للعمل وبين مستو الأداء والإنجاز.

٣) الغالبية العظمى من المعلمين يتأثر أداؤهم الوظيفي بمستوى رضاهم عن عملهم

أما توصيات الدراسة:

١) توصي الدراسة بإتاحة فرص أكبر للمعلم في مجال الترقية.

٢) الاهتمام بأجور المعلمين ليتمكنوا من تلبية احتياجاتهم ,مع إمكانية التوفير لتأمين حياتهم المستقبلية.

٣) إشعار المعلمين باهتمام الإدارة بهم ,عن طريق بعض الحوافز المعنوية كشهادات التقدير وخطابات الشكر، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم.

---

١) الزهراني ، عبد الله محمد عبد الله : تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام (١٤١٦هـ)

ثانيا : الدراسات التي لها علاقة بالحوافز :

١. دراسة العنقري (١٤١٩ هـ) [1]

بعنوان " نظم الحوافز و دورها في رفع مستوى أداء العاملين "٠هدفت تلك الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين من خلال ممارسة الحوافز ، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على (٩٠) موظفا في إمارة منطقة الرياض ٠

وكان من أهم نتائجها ما يلي:

١) عدم الرضا عن الحوافز المادية الإيجابية ٠

٢) الرضا بشكل عام عن الحوافز المعنوية الإ يجابية؛ولكن هناك عدم رضا من أفراد العينة عن عملية المشاركة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل ٠

٣) أن أفراد العينة يتباينون فيما بينهم نحو الحوافز المفضلة ، ويحكم ذلك عدد من الاعتبارات، وتأتي الحوافز المادية في المرتبة الأولى من ناحية التفضيل ٠

٤) أن أهم المشكلات في الحوافز هي عدم وجود نظام واضح للحوافز ٠

٢.دراسة ياغي (١٤٠٦ هـ) [2]

بعنوان الدراسة " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية" هدفت الدراسة الكشف عن علاقة الحوافز المعطاة للموظف العام الأردني برضاه عن وظيفته، و الكشف عن أنواع الحوافز التي تقدمها الإدارة لموظفيها وما نظرة الموظفين لها ، وهل يعتقد الموظفون أن هذه الحوافز المعطاة لهم كافية، وقد

---

١) العنقري ، عبد الله عبد العزيز :نظم الحوافز و دورها في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض (١٤١٩ هـ).

٢) ياغي، محمد عبد الفتاح ،تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، عمان (١٤٠٦ هـ).

استخدم الباحث قائمة استقصاء بيانات نوعية من مفردات عينة البحث البالغ عددها (٢٠٣) موظفين في وزارات مختلفة في القطاع العام.
وكان من نتائج الدراسة:

١) أن الموظفين راضون عن العلاقة مع زملائهم، وفرص التعبير، وسماع الاقتراحات .
٢) أن الحوافز تساعد على الأداء الأفضل .
٣) أن الموظفين غير راضين عن استغلال العمل لطاقاتهم نتيجة لروتينية العمل ٠
٤) تفاوت درجة الرضا الوظيفي عن العمل باختلاف بعض المتغيرات مثل: المؤهل ,العمر ,الحالة الاجتماعية .المستوى الوظيفي.

٣. دراسة عبد الوهاب (١٤٠٣ هـ) [1]

بعنوان "الحوافز في المملكة العربية السعودية " هدفت تلك الدراسة إلى تعميق فهم عملية التحفيز، و التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها، وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد، والمزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة، والتعرف كذلك على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة، وهي : رضا الأفراد وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وفعالية الوصول إلى الأهداف

أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٠٠) موظف من بين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، كما تم اختيار عينة عشوائية أخرى إضافية مكونة من (٢٥٠) موظفًا؛ بهدف متابعة النتائج بعد زيادة رواتب الموظفين؛ وذلك لمقارنة النتائج قبل تلك الزيادة وبعدها ٠وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج، منها:

---

١) عبد الوهاب، علي محمد ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض (١٤٠٣ هـــ)

١) يرى غالبية الموظفين أنهم محفزون بصورة جيدة وهم في الأغلب راضون عن الوظائف التي يؤدونها؛ إلا أنهم يرون بأن هناك عدم وجود استغلال أمثل لطاقاتهم .

٢) مناسبة رواتب الموظفين بعد الزيادة الأخيرة، وكذلك فرص الترقية .

٣) يرى بعض الموظفين وجود مشكلات في عملية تطبيق نظام الحوافز، مثل : قلة المستفيدين، وعدم دقة تقييم الأداء .

٤) يتفق الموظفون على أن الحوافز يجب أن تقرر بناء على أسس سليمة، مثل الكفاءة، والخبرة .

٤. دراسة العديلي (١٤٠٢هـ) [١]

بعنوان " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام التي تتمثل في حاجتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من الوظيفة ومدى إشباعهم لهذه الحاجات ورضاهم عنها ، كما تهدف تلك الدراسة إلى معرفة أهمية دافعية العمل نفسه وبيئة العمل وأهمية الحوافز المادية والمعنوية وكذلك التعرف على الحوافز التي يرغب الموظف السعودي وجودها في وظيفته وكذلك التعرف على اثر العوامل الشخصية والعوامل البيئية الداخلية على رضا الموظفين ودافعتيهم إلى العمل .

تكونت عينة الدراسة من (٥٦٢) موظفاً يعملون في مختلف القطاعات الحكومية والمدن في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ. أن الموظفين راضون عن : العمل نفسه ، انجازات العمل ، الاعتراف والتقدير ، التقدم الوظيفي والترقي الوظيفي . فرص النمو الوظيفي ، أنظمة

---

١) العديلي، ناصر محمد: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة ،العدد ٣٦ ،فبراير (١٤٠٢هـ)

وإجراءات المنظمة وظروف العمل وبيئته المادية والراتب والعلاقة مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين .

ب. أن الموظفين غير راضين عن : حياتهم الشخصية وعدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات .

ثالثا : **الدراسات التي تناولت القوى العاملة** :

١. دراسة القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) [1]

بعنوان " الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية " . هدفت إلى تحليل أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوافز بالكفاءة والفاعلية المرجوة ، وطبقت على عينة عشوائية من الموظفين الملتحقين بالبرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة وبلغ عدد أفراد الهينة (٢٥٠) موظف .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

أ. هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يميلون إلى أهمية إشراك مرؤوسة في صنع القرارات التي تتعلق بهم مثل النقل والإجازات والانتدابات .

ب. أن ٤٤ % من أفراد العينة يرون عدم كفاية الحوافز المادية وان الحوافز المعنوية تطبق بدرجة قليلة .

ت. أن ٤٧%من أفراد العينة ترى عدم وجود موضوعية في تقييم الأداء الوظيفي مما يترتب عليه عدم إمكانية تطبيق الحوافز النظامية بالصورة المطلوبة .

٢. دراسة الزامل وخطاب (١٤٠٢ هـ)[2]

بعنوان " فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على نواحي القوة والضعف في كفاية وفاعلية الحوافز في محيط العمل وأثرها على دافعية الإنجاز للعاملين بالأجهزة الحكومية.

---

١) القبلان، يوسف وعون الله ،صلاح :الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية ، بحث ميداني منشور ، معهد الادارة العامة ، الرياض (١٤٠٢هـ)

٢) الزامل، عبد الله وخطاب،محمد :فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ،مجلة الادارة العامة ، ع (٣٩) الرياض (١٤٠٢ هـ) .

وقد استخدم الباحثان استبانه مكونة من خمس وثمانين عبارة للكشف عن نواحي القصور في نظم الحوافز في الخدمة المدنية. وقد طبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (٤٠٢) موظف من مجتمع الدارسين ببرامج معهد الإدارة العامة بالرياض وجدة و الدمام .وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١) إن الحوافز المالية تأتي في مقدمة الحوافز التي تحتاج إلى معالجة نواحي القصور فيها ,وعدم مناسبة الراتب مع الجهد المبذول في العمل.

٢) قصور حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية ,وذلك لعدم معرفة العاملين رسميا بإجراءات وسياسات شؤون الموظفين وعدم ملائمة مكان العمل.

٣) قصور الحوافز المستمدة من الوظيفة وخاصة طبيعة العمل ,لعدم ملائمته لتخصص الدراسة ومسمى الوظيفة.

٤) قصور الحوافز النابعة من علاقات العمل ، حيث اتضح القصور في علاقة الرئيس بالمرؤوس ,لعدم مشاركة المرؤوس في مناقشة مشاكل العمل، واتخاذ القرار وعدم إتاحة الفرصة له لإنجاز العمل بالأسلوب الذي يختاره .

٣. دراسة سليم (١٩٩٢م) [١]

بعنوان " المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية " .

وقد أجريت هذه الدراسة بسلطنة عمان هدفت الدراسة إلى معرفة المنظور التطبيقي في تحريك دوافع العمل لدى الموظف ، ورؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها والمزايا التي تقدمها له هذه الحوافز في كل من مستوى الرؤساء المباشرين والموظفين الذين يقومون بأعمال إشرافية ، كما سعت الدراسة إلى محاولة التعرف على نظرة الموظفين للحوافز وأنواع الحوافز التي يرغبون في تقريرها أو تطويرها ، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين العمانيين بأجهزة الخدمة المدنية .وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

---

١) سليم ، عبد السلام :المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية ، مجلة الاداري ، ع(٤٨-٤٩) ، مسقط (١٩٩٢م) .

أ. يؤكد غالبية الموظفين أن الحوافز تساعدهم على الأداء الأفضل ، وهي دليل تقدير الإدارة لهم واعترافها بانجازاتهم .

ب. تتفاوت نظرة الموظفين في عملية توزيع الحوافز و مدى ملاءمتها لما يبذلونه من جهد ،فالغالبية ترى أنها تتناسب ، فيما يرى الآخرون أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول .

ت. يهتم الموظفون بضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة من أهمها : الكفاءة والتميز في العمل .

التعليق على الدراسات السابقة:

١-أن أكثر الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز توصلت إلى عدم كفاية الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية ، ومن هذه الدراسات هي دراسة كل من : الزامل وخطاب (١٤٠٢ هـ)، القبلان وعون الله (١٤٠٢هـ) ،الكحلان (١٤٠٢هـ)، العنقري (١٤١٩ هـ)،الغامدي (١٤٢٥ هـ)، وهه الدراسات لها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة حيث لها نفس الالموضوع بل وان هذه الدراسة تحتص بمجال معين وهي الحوافز المادية والمعنوية في ضوء أهداف التربية الاسلامية وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في تكوين فكر خاص حول الحوافز المادية والمعنوية وقد انعكس هذا على هذه الدراسة .

٢-أن معظم الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز المقدمة من الإدارة ودرجة الرضا الوظيفي،مثل دراسة كل من:

وفاءالزير(١٩٧٨ م) ،العديلي (١٤٠٢ هـ)،رحمة عبدالسلام (١٤٠٧ هـ) ، باقازي(١٤٠٨ نصرالدين (١٤١٢هـ)،الغامدي (١٤٢٥ هـ)، وهذه الدراسات اشارة الى الاهمية البالغة للحوافز ودورها في درجة الرضا الوظيفي وزيادة الاداء وهذا مؤشر استخدمة الباحث في الارتكاز على أهمية الحوافز .

٣-أن الدراسات التي تناولت أهم المشكلات والمعوقات التي يتعرض لها نظام الحوافز توصلت بشكل أو بآخر إلى وجود خلل في أحد شروط تفعيل الحوافز ،

ومن هذه الدراسات:القبلان وعون الله (١٤٠٢ هـ) ، عبدالوهاب (١٤٠٣ هـ) ، يا غي (١٩٨٦ م) ،سليم (١٩٩٢ م)، العنقري (١٤١٩ هـ) ، وهذا ساعد الباحث على الوقوف الى اهم العواعق التي يمكن ان تكون سبب في تدنى الاداء ولا بد من تفعيل الحوافز في النظام الاداري .

٤- العينات التي تناولتها الدراسات السابقة هي: موظفو الإدارات غير التعليمية، معلموا مراحل التعليم العام ،ومعلمات مراحل التعليم العام ،وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، وقد تميزت هذه الدراسة انها شاملة لجميع القطاعات ولا تتحدد بعينة محصورة وانما هي معلومات ونتائج يمكن تعميمها في جميع القطاعات والمجالات المختلفة .

٥- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الحوافز وأنواعها وفعاليتها ، و تختلف في تخصصها في تحديد أهم أنواع الحوافز التي ترغب القوى العاملة في وجودها ، والتعرف على مدى تطبيق الإدارة التعليمية وغير التعليمية ، لشروط تفعيل الحوافز وأهمية هذه الشروط بالنسبة للقوى العاملة (من معلمين ومعلمات وأداريين ومديرين ومديرات في مراحل التعليم المختلفة) .

وقد استفاد الباحث بشكل عام من تلك الدراسات في بناء الإطار النظري، والوصول الى اجابات تساؤلات الدراسة .

الفصل الثاني : التربية الإسلامية و أهدافها

المبحث الأول : مفهوم التربية العامة .

المبحث الثاني : اهمية التربية العامة .

المبحث الثالث :أنواع التربية العامة.

المبحث الرابع :وسائل التربية العامة .

المبحث الخامس : مفهوم التربية الإسلامية .

المبحث السادس : أهداف التربية الأسلامية .

الفصل الثاني : التربية الإسلامية و أهدافها

يعتبر الإنسان من أهم مدخلات العملية التربوية التي تسعى لتحقيق نتائجها التربوية من خلاله، ولعل في ذلك إشارة إلى أهمية هذا المدخل، والحرص على ارضاءه وتحفيزه بما يتناسب مع قدراته وانجازاته .

ويمكن القول بصفة عامة أن التربية هي : عملية يُقصد بها تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد من أجل مواجهة متطلبات الحياة بأوجهها المختلفة – أو هي عملية بناء شخصية الأفراد بناء شاملاً كي يستطيعوا التعامل مع كل ما يحيط بهم ، أو التأقلم والتكيف مع البيئة التي يعيشون بها – وتكون التربية للفرد والمجتمع .

و تعتبر كلمة التربية بمفهومها الاصطلاحي من الكلمات الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة مرتبطة بحركة التجديد التربوي في البلاد العربية ؛ ولذلك لا نجد لها استخداماً في المصادر العربية القديمة.

المبحث الأول : مفهوم التربية العامة.

التربية في اللغة :

إذا رجعنا إلى معاجم اللغة العربية وجدنا لكلمة التربية أصولاً لغوية ثلاثة :

الأصل الأول: رَبا يربو بمعنى زادَ ونما ، فتكون التربية هنا بمعنى النمو والزيادة ، كما في قوله تعالى :﴿ يَمْحَقُ اللهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللهُ لاَ يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ ﴾ سورة البقرة (٢٧٦) ، وقوله تعالى :﴿ ... وَتَرَى الْأَرْضَ هَامِدَةً فَإِذَا أَنزَلْنَا عَلَيْهَا الْمَاء اهْتَزَّتْ وَرَبَتْ وَأَنبَتَتْ مِن كُلِّ زَوْجٍ بَهِيجٍ ﴾ سورة الحج الايه (٥) ، وقوله تعالى :﴿ وَمَا آتَيْتُم مِّن رِّبًا لِّيَرْبُوَ فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْبُو عِندَ اللَّهِ ﴾ سورة الروم الايه (٣٩)

الأصل الثاني: رَبى يربي على وزن خفى يخفي،وتكون التربية بمعنى التنشئة والرعاية ، كما في قوله تعالى : ﴿ قَالَ أَلَمْ نُرَبِّكَ فِينَا وَلِيدًا وَلَبِثْتَ فِينَا مِنْ عُمُرِكَ سِنِينَ﴾ سورة الشعراء الاية (١٨) ، ﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً﴾ سورة الاسراء الاية (٢٤) .

وعليه قول الأعرابي :

فمن يكُ سائلاً عني فإني *** بمكة منزلي وبها ربيتُ

الأصل الثالث :رب يرب بوزن مدّ يمدّ بمعنى أصلحه ، وتولى أمره ، وساسه وقام عليه ورعاه ، كما في قوله تعالى : ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاء هَـؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ ﴾ سورة البقرة الايه (٣١) ، وقوله تعالى : ﴿ ...وَإِذْ عَلَّمْتُكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَاةَ وَالإِنجِيلَ﴾ ...سورة المائدة الاية ١١٠ ،وقوله تعالى : ﴿وَيُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَاةَ وَالإِنجِيلَ ﴾ سورة ال عمران الاية (٤٨) [١]

التربية اصطلاحاً :-

تختلف الآراء في تحديد مفهوم التربية باختلاف الظروف التاريخية والحضارية وباختلاف الأماكن – كما قد تختلف باختلاف نظرة المتخصصين ،وقد وردت تعاريف كثيرة للتربية من قبل فلاسفة وعلماء اجتماع وسياسيين ونفسانيين.. ولكن لا تخرج تعريفاتهم بأي حال من الأحوال عن المعنى اللغوي للكلمة.

قيل الرب في الأصل بمعنى التربية وهي تبليغ الشيء إلى كماله شيئاً فشيئاً،ثم وصف به تعالى للمبالغة [٢] .

وقيل الرب في الأصل التربية وهو إنشاء الشيء حالاً فحالاً إلى حد التمام [٣].

ويمكن القول بصفة عامة أن التربية هي : عملية يُقصد بها تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد من أجل مواجهة متطلبات الحياة بأوجهها المختلفة – أو هي عملية بناء شخصية الأفراد بناء شاملاً كي يستطيعوا التعامل مع كل ما يحيط بهم ، أو التأقلم والتكيف مع البيئة التي يعيشون بها – وتكون التربية للفرد والمجتمع.

وعرف علماء التربية الحديثة (التربية) بأنها تغيير في السلوك.

---

١) الراغب الأصفهاني ، مفردات ألفاظ القرآن ،تحقيق : صفوان عدنان داو ودي ، دمشق : دار القلم،(١٤١٢هـ)

٢) البيضاوي ،ناصر الدين، أنوار التتريل وأسرار التأويل ، المعروف بتفسير البيضاوي . المطبعة العُثمانية . (١٣٢٩هـ)

٣) الراغب الأصفهاني ، مفردات ألفاظ القرآن ،تحقيق : صفوان عدنان داو ودي ، دمشق : دار القلم،(١٤١٢هـ)

المبحث الثاني : أهمية التربية العامة

تنبع أهمية دراسة التربية لارتباطها بالطبيعة الإنسانية والمتمثلة بالنقاط الآتية:

١- أن الإنسان هو موضوع التربية ومحورها الأساسي، فنحن نسعى لتربية الإنسان منذ طفولته وحتى وفاته، فلا بد أن نعرف طبيعة الإنسان حتى نستطيع أن نربيه التربية المنشودة وحتى نستطيع أن نحقق أهداف التربية وأن نوجه التوجيه الصحيح.

لذلك بناء على ضوء طبيعة الإنسان يصاغ المنهج التربوي الذي يتعامل معه، حتى نضمن سير الإنسان في خط مستقيم ، ولا أعرف فيه ما دام هذا المنهج التربوي قد صيغ بناء على الفهم الصحيح لطبيعة هذا الإنسان [١] .

التربية عملية ضرورية للإنسان للمحافظة على جنسه وتوجيه غرائزه، وتنظيم عواطفه وتنمية ميوله بما يناسب ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه فتكون التربية بذلك عملية ضرورية لمواجهة الحياة ومتطلباتها وتنظيم السلوكيات العامة في المجتمع من أجل العيش بين الجماعة عيشة ملائمة [٢].

وتكون التربية بذلك أيضاً فناً رفيعاً وصناعة دقيقة أنتجت لنا بضاعة ثمينة هي الإنسان السوي أو الإنسان كما ينبغي أن يكون كل ما تحمله هذه الجملة من معان عريقة، فيعيش الإنسان بذلك سعيداً خيراً فاخراً سامي الأهداف كامل الصفات وذلك هو أقصى مطامح الفن وأرقى درجات العمل الفني [٣].

٢- التصور السليم للطبيعة الإنسانية (وهذا لا يكون إلا في التصور الإسلامي) تصور شامل يقيني لأنه رباني، وبالتالي سيعطي الصورة الدقيقة الواضحة والصحيحة التي لن تحتاج لغيرها عند تعاملنا مع الإنسان.

---

١) عطار ، ليلى ، الجانب التطبيقي في التربية الإسلامية، ط ١، جدة: تهامة للنشر، (١٩٨٣)، ص١٨

٢) ناصر ، إبراهيم ، أسس التربية، ط ٢، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع، (١٩٨٩) ، ص١٨

٣) الباني ، عبد الرحمن ، مدخل إلى التربية في ضوء الإسلام، ط ٢، د. م، المكتب الإسلامي، (١٩٨٣)، ص٢١.

٣- بما أن الله قد ميز الإنسان على سائر المخلوقات بالعقل المفكر، فبداهة لن يترك هذا العقل محاولة التفسير لكل ما يجري من حوله، فالتصور السليم للطبيعة الإنسانية عندما يعطي تفسيراً صحيحاً للوجود يدرك الفرد من خلاله الحقائق التي يتعامل بها فيكون بذلك قد حفظ العقل من انحرافاته الفكرية في التفسير.

٤- بهذا التصور السليم يدرك الإنسان مركزه في الكون وعناية وجوده، وبالتالي يتحدد منهجه في الحياة بناء على ذلك وتتحقق له السعادة في الدنيا والآخرة.

٥- جاء هذا التصور السليم منهجاً موافقاً للفطرة ، لنلقي باعتقادات المذاهب وخرافات الأمم الأخرى عرض الحائط، وبذلك نكون أمة متميزة صالحة لقيادة البشرية نحو الخير والصلاح.

٦- الالتزام بهذا التصور السليم للطبيعة الإنسانية لأنه الأصلح ولا يصلح غيره، فقد قال تعالى: ﴿ وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلاَ تَتَّبِعُواْ السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴾ (سورة الأنعام ، الآية : ١٥٣) .[١]

المبحث الثالث :أساليب التربية العامة

تتميز التربية الإسلامية باستمرارها طيلة حياة الإنسان ، ولأنها تتناسب مع عمر الإنسان ، وتشمل جوانب شخصيته كان لها أشكال متعددة لا تنفصل بل تتعاون لتربي الطفل المسلم ، وقبل ذلك يجب أن نذكر قاعدة جليلة أشار إليها الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه : " رحم الله والدا أعان ولده على بره ، قالوا : كيف يا رسول الله ؟ قال : يقبل إحسانه ، ويتجاوز عن إساءته " [٢] والمراد أن لا يأمر ولده بأمر يشق عليه فيجره ذلك إلى العقوق ، ولذا على المربي أن يحذر من مناداة الطفل وهو مشغول بالأكل أو يحاول النوم أو وهو مستغرق في اللعب ، وقد نادى بذلك

---

١) الباني ، عبد الرحمن ، مدخل إلى التربية في ضوء الإسلام، ط ٢، د. م، المكتب الإسلامي، (١٩٨٣)، ص٢١.

٢) الجامع لابن وهب ،ج ١ ،ص١٤٢، رقم الحديث ١٩٤٦ .

بعض المفكرين ودعا بعضهم إلى إبعاد الأشياء الثمينة القابلة للكسر فإذا تنبه الوالدان لذلك قلت أخطاء الطفل .

والتربية خمسة أنواع على النحو التالي :

(أولا) : التربية بالملاحظة :

تُعد هذه التربية أساساً جَسَّدَهُ النبي صلى الله عليه وسلم في ملاحظته لأفراد المجتمع ؛ تلك الملاحظة التي يعقبها التوجيه الرشيد ، "والمقصود بالتربية بالملاحظة ملاحقة الولد وملازمته في التكوين العقيدي والأخلاقي ، ومراقبته وملاحظته في الإعداد النفسي والاجتماعي ، والسؤال المستمر عن وضعه وحاله في تربيته الجسمية وتحصيله العلمي ، وهذا يعني أن الملاحظة لابد أن تكون شاملة لجميع جوانب الشخصية

ويجب الحذر من أن تتحول الملاحظة إلى تجسس ، فمن الخطأ أن نفتش غرفة الولد المميز ونحاسبه على هفوة نجدها ، لأنه لن يثق بعد ذلك بالمربي ، وسيشعر أنه شخص غير موثوق به ، وقد يلجأ إلى إخفاء كثير من الأشياء عند أصدقائه أو معارفه ، ولم يكن هذا هدي النبي صلى الله عليه وسلم في تربيته لأبنائه وأصحابه .

كما ينبغي الحذر من التضييق على الولد ومرافقته في كل مكان وزمان ، لأن الطفل وبخاصة المميز والمراهق يحب أن تثق به وتعتمد عليه ، ويحب أن يكون رقيباً على نفسه ، ومسئولاً عن تصرفاته ، بعيداً عن رقابة المربي ، فتتاح له تلك الفرصة باعتدال .

وعند التربية بالملاحظة يجد المربي الأخطاء والتقصير وعندها لابد من المداراة التي تحقق المطلوب دون إثارة أو إساءة إلى الطفل ، والمداراة هي الرفق في التعليم وفي الأمر والنهي بل إن التجاهل أحياناً يُعد الأسلوب الأمثل في مواجهة

تصرفات الطفل التي يستفز بها المربي ، وبخاصة عندما يكون عمر الطفل بين السنة والنصف والسنة الثالثة حيث يميل الطفل إلى جذب الانتباه واستفزاز الوالدين والإخوة ، فلابد عندها من التجاهل ، لأن إثارة الضجة قد تؤدي إلى تشبثه بذلك الخطأ كما أنه لابد من التسامح أحياناً لأن المحاسبة الشديدة لها أضرارها التربوية والنفسية [١]

(ثانياً) : التربية بالعادة :

(المبحث الأول) : أصول التربية بالعادة : الأصل في التربية بالعادة حديث النبي صلى الله عليه وسلم في شأن الصلاة ، لأن التكرار الذي يدوم ثلاث سنوات كفيل بغرس العبادة حتى تصبح عادة راسخة في النفس ، وكذلك إرشاد ابن مسعود- رضي الله عنه- حيث قال : " وعودوهم الخير ، فإن الخير عادة " [٢] وبهذا تكون التربية بالعادة ليست خاصة بالشعائر التعبدية وحدها ، بل تشمل الآداب وأنماط السلوك .

(المبحث الثاني) : كيفية التربية بالعادة : يبدأ تكوين العادات في سن مبكرة جداً ، فالطفل في شهره السادس يبتهج بتكرار الأعمال التي تسعد من حوله ، وهذا التكرار يكوّن العادة ، ويظل هذا التكوين حتى السابعة وعلى الأم أن تبتعد عن الدلال منذ ولادة الطفل ، ففي اليوم الأول يحس الطفل بأنه محمول فيسكت ، فإذا حمل دائماً صارت عادته ، وكذلك إذا كانت الأم تسارع إلى حمله كلما بكى ، ولتحذر الأم كذلك من إيقاظ الرضيع ليرضع لأنها بذلك تنغص عليه نومه وتعوده على طلب الطعام في الليل والاستيقاظ له وإن لم يكن الجوع شديداً ، وقد تستمر هذه العادة حتى سن متأخرة ، فيصعب عليه تركها ، ويخطئ بعض المربين إذ تعجبهم بعض الكلمات

---

١) مبيض ، محمد سعيد ، أخلاق المسلم وكيف نربي أبناءنا عليها، ط ١، الدوحة ، دار الثقافة ،(١٤١١ هـ)

٢) المعجم الكبير ،ج٩،ص ٢٣٦ رقم الحديث ٩١٥٥.

المحرمة على لسان الطفل فيضحكون منها ، وقد تكون كلمة نابية ، وقد يفرحون بسلوك غير حميد لكونه يحصل من الطفل الصغير وهذا الإعجاب يكوّن العادة من حيث لا يشعرون .

وترجع أهمية التربية بالعادة إلى أن حسن الخلق بمعناه الواسع يتحقق من وجهين ، (الأول) : الطبع والفطرة ، (والثاني) : التعود والمجاهدة ، ولما كان الإنسان مجبولاً على الدين والخلق الفاضل كان تعويده عليه يرسخه ويزيده

ولكي نعود الطفل على العبادات والعادات الحسنة يجب أن نبذل الجهود المختلفة ليتم تكرار الأعمال والمواظبة عليها بالترغيب والترهيب والقدوة والمتابعة وغيرها من الوسائل التربوية [1].

(ثالثا) : التربية بالإشارة :

تستخدم التربية بالإشارة في بعض المواقف كأن يخطئ الطفل خطأ أمام بعض الضيوف أو في مَجْمَع كبير ، أو أن يكون أول مرة يصدر منه ذلك ، فعندها تصبح نظرة الغضب كافية أو الإشارة خفية باليد ، لأن إيقاع العقوبة قد يجعل الطفل معانداً لأن الناس ينظرون إليه ، ولأن بعض الأطفال يخجل من الناس فتكفيه الإشارة ، ويستخدم كذلك مع الطفل الأديب المرهف الحس .

ويدخل ضمنه التعريض بالكلام فيقال : إن طفلاً صنع كذا وكذا وعمله عمل ذميم ، ولو كرر ذلك لعاقبته ، وهذا الأسلوب يحفظ كرامة الطفل ويؤدب بقية أهل البيت ممن يفعل الفعل نفسه دون علم المربي .

(رابعا) : التربية بالموعظة وهدي السلف فيها :

تعتمد الموعظة على جانبين الأول بيان الحق وتعرية المنكر ، والثاني إثارة الوجدان ، فيتأثر الطفل بتصحيح الخطأ وبيان الحق وتقل أخطاؤه وأما إثارة الوجدان

---

١) علوان ، عبد اللّه ناصح ، تربية الأولاد في الإسلام ، ط ٢٥ ، مصر ، دار السلام (١٤١٤ هـ) .

فتعمل عملها لأن النفس فهما استعدادها للتأثر بما يُلقى إليها والموعظة تدفع الطفل إلى العمل المرغب فيه .

* ومن أنواع الموعظة :

١- الموعظة بالقصة ، وكلما كان القاص ذا أسلوب متميز جذاب استطاع شد انتباه الطفل والتأثير فيه ، وهو أكثر الأساليب نجاحا

٢- الموعظة بالحوار تشد الانتباه وتدفع الملل إذا كان العرض حيويا وتتيح للمربي أن يعرف الشبهات التي تقع في نفس الطفل فيعالجها بالحكمة .

٣- الموعظة بضرب المثل الذي يقرب المعنى ويعين على الفهم .

٤- الموعظة بالحدث فكلما حدث شيء معين وجب على المربي أن يستغله تربوياً ، كالتعليق على مشاهد الدمار الناتج عن الحروب والمجاعات ليذكر الطفل بنعم الله ، ويؤثر هذا في النفس لأنه في لحظة انفعال ورقّة فيكون لهذا التوجيه أثره البعيد .

وهدي السلف في الموعظة : الإخلاص والمتابعة ، فإن لم يكن المربي عاملاً بموعظته أو غير مخلص فيها فلن تفتح له القلوب ومن هديهم مخاطبة الطفل على قدر عقله والتلطف في مخاطبته ليكون أدعى للقبول والرسوخ في نفسه كما أنه يحسن اختيار الوقت المناسب فيراعي حالة الطفل النفسية ووقت انشراح صدره وانفراده عن الناس ، وله أن يستغل وقت مرض الطفل لأنه في تلك الحال يجمع بين رقة القلب وصفاء الفطرة وأما وعظه وقت لعبه أو أمام الأباعد فلا يحقق الفائدة .

ويجب أن يحذّر المربي من كثرة الوعظ فيتحوّل بالموعظة ويراعي الطفل حتى لا يملّ ، ولأن تأثير الموعظة مؤقت فيحسن تكرارها ، مع تباعد الأوقات [1] .

---

١) مبيض ، محمد سعيد ، أخلاق المسلم وكيف نربي أبناءنا عليها، ط ١ ، الدوحة ، دار الثقافة ،(١٤١١ هـ)

(خامساً) : التربية بالترهيب والترغيب وضوابطها :

الترهيب والترغيب من العوامل الأساسية لتنمية السلوك وتهذيب الأخلاق وتعزيز القيم الاجتماعية

١. الترغيب :

ويمثل دوراً مهماً وضرورياً في المرحلة ا لأولى من حياة الطفل لأن الأعمال التي يقوم بها لأول مرة شاقة تحتاج إلى حافز يدفعه إلى القيام بها حتى تصبح سهلة كما أن الترغيب يعلّمه عادات وسلوكيات تستمر معه ويصعب عليه تركها .

والترغيب نوعان : معنوي ومادي ، ولكلٍّ درجاته فابتسامة الرضا والقبول ، والتقبيل والضم والثناء وكافة الأعمال التي تُبهج الطفل هي ترغيب في العمل .

ويرى بعض التربويين أن تقديم الإثابة المعنوية على المادية أولى ؛ حتى نرتقي بالطفل عن حب المادة وبعضهم يرى أن تكون الإثابة من جنس العمل ؛ فإن كان العمل مادياً نكافئه مادياً والعكس .[1]

* وهناك ضوابط خاصة تكفل للمربي نجاحه ومنها :

* أن يكون الترغيب خطوة أولى يتدرج الطفل بعدها إلى الترغيب فيما عند الله من ثواب دنيوي وأخروي ، فمثلاً يرغب الطفل في حسن الخُلق بالمكافأة ثم يقال له أحسن خلقك لأجل أن يحبك والدك وأمك ، ثم يقال ليحبك الله ويرضى عنك ، وهذا التدرج يناسب عقلية الطفل .

* أن لا تتحول المكافأة إلى شرط للعمل ، ويتحقق ذلك بأن لا يثاب الطفل على عمل واجب كأكله وطعامه أو ترتيبه غرفته ، بل تقتصر المكافأة على السلوك الجديد الصحيح وأن تكون المكافأة دون وعد مسبق ، لأن الوعد المسبق إذا كثر أصبح شرطاً للقيام بالعمل .

---

١) مبيض ، محمد سعيد ، أخلاق المسلم وكيف نربي أبناءنا عليها ، ط ١ ، الدوحة ، دار الثقافة ،(١٤١١ هـ)

* أن تكون بعد العمل مباشرة في مرحلة الطفولة المبكرة ، وإنجاز الوعد حتى لا يتعلم الكذب وإخلاف الوعد ، وفي المرحلة المتأخرة يحسن أن نؤخر المكافأة بعد وعده ليتعلم العمل للآخرة ولأنه ينسى تعب العمل فيفرح بالمكافأة [1].

٢. الترهيب :

أثبتت الدراسات الحديثة حاجة المربي إلى الترهيب ، وأن الطفل الذي يتسامح معه والده يستمر في إزعاجهما والعقاب يصحح السلوك والأخلاق ، والترهيب له درجات تبدأ بتقطيب الوجه ونظرة الغضب والعتاب وتمتد إلى المقاطعة والهجر والحبس والحرمان من الجماعة أو الحرمان المادي والضرب وهو أخر درجاتها .

ويجدر بالمربي أن يتجنب ضرب الطفل قدر الإمكان ، وإن كان لابد منه ففي السن التي يميز فيها ويعرف مغزى العقاب وسببه * وللترهيب ضوابط منها :

* أن الخطأ إذا حدث أول مرة فلا يعاقب الطفل بل يعلم ويوجه .

* يجب إيقاع العقوبة بعد الخطأ مباشرة مع بيان سببها وإفهام الطفل خطأ سلوكه ، لأنه ربما ينسى ما فعل إذا تأخرت العقوبة .

* إذا كان خطأ الطفل ظاهر أمام إخوانه وأهل البيت فتكون معاقبته أمامهم ، لأن ذلك سيحقق وظيفة تربوية للأسرة كلها .

* إذا كانت العقوبة هي الضرب فينبغي أن يسبقها التحذير والوعيد ، وأن يتجنب الضرب على الرأس أو الصدر أو الوجه أو البطن ، وأن تكون العصا غير غليظة ومعتدلة الرطوبة ، وأن يكون الضرب من واحدة إلى ثلاث إذا كان دون البلوغ ، ويفرقها فلا تكون في محل واحد ، وإذا ذكر الطفل ربه واستغاث به فيجب إيقاف الضرب لأنه بذلك يغرس في نفس الطفل تعظيم الله .

* ويجب أن يتولى المربي الضرب بنفسه حتى لا يحقد بعضهم على بعض .

* ألا يعاقبه حال الغضب لأنه قد يزيد في العقاب .

* أن يترك معاقبته إذا أصابه ألم بسبب الخطأ ويكفي بيان ذلك .

---

١ بديوي ، أحمد علي الثواب والعقاب وأثره في تربية الأولاد ، ط ١ ، القاهرة ، سفير ، د . ت .

٣. ضوابط التربية بالترغيب والترهيب :

وهذه الضوابط- بإذن الله- تحمي الطفل من الأمراض النفسية والانحرافات الأخلاقية والاختلالات الاجتماعية ، وأهم هذه الضوابط :

١ - الاعتدال في الترغيب والترهيب :

لعل أكثر ما تعانيه الأجيال كثرة الترهيب والتركيز على العقاب البدني ، وهذا يجعل الطفل قاسياً في حياته فيما بعد أو ذليلاً ينقاد لكل أحد ولذا ينبغي أن يتدرج في العقوبة لأن أمد التربية طويل وسلم العقاب قد ينتهي بسرعة إذا بدأ المربي بآخره وهو الضرب وينبغي للمربي أن يتيح للشفعاء فرصة الشفاعة والتوسط للعفو عن الطفل ويسمح له بالتوبة ويقبل منه كما أن الإكثار من الترهيب قد يكون سببا في تهوين الأخطاء والاعتياد على الضرب ولذا ينبغي الحذر من تكرار عقاب واحد بشكل مستمر وكذلك إذا كان أقل من اللازم [1].

وعلى المربي أن لا يكثر من التهديد دون العقاب لأن ذلك سيؤدي إلى استهتاره بالتهديد فإذا أحس المربي بذلك فعليه أن ينفذ العقوبة ولو مرة واحدة ليكون مهيبا والخروج عن الاعتدال في الإثابة يعوِّد على الطمع ويؤدي إلى عدم قناعة الطفل إلا بمقدار أكثر من السابق .

كما يجب على المربي أن يبتعد عن السب والشتم والتوبيخ أثناء معاقبته للطفل لأن ذلك يفسده ويشعره بالذلة والمهانة وقد يولد الكراهية كما أن على المربي أن يبين للطفل أن العقاب لمصلحته لا حقداً عليه وليحذر المربي من أن يترتب على الترهيب والترغيب الخوف من المخلوقين خوفاً يطغى على الخوف من الخالق سبحانه ، فيخوِّف الطفل من الله قبل كل شيء ، ومن عقابه في الدنيا والآخرة ، وليحذر أن يغرس في نفسه مراعاة نظر الخلق والخوف منهم دون مراقبة الخالق والخوف من غضبه وليحذر كذلك من تخويف الطفل بالشرطي أو الطبيب أو الظلام أو غيرها ؛ لأنه يحتاج إلى هؤلاء ، ولأن خوفه منهم يجعله جباناً .[2]

---

١) بديوي ، أحمد علي ، الثواب والعقاب وأثره في تربية الأولاد ، ط ١ ، القاهرة ، سفير ، د . ت .

٢) قطب ، محمد علي :أولادنا في ضوء التربية الإسلامية ، ط ١ ، دمشق ، مكتبة الغزالي ،(١٤١٣ هـ) .

وبعض المربين يكثر من تخويف الطفل بأن الله سيعذبه ويدخله النار ولا يذكر أن الله يرزق ويشفي ويدخل الجنة فيكون التخويف أكثر مما يجعل الطفل لا يبالي بذكره النار لكثرة ترديد الأهل "ستدخل النار" أو "سيعذبك الله لأنك فعلت كذا" ولذا يحسن أن نوازن بين ذكر الجنة والنار ، ولا نحكم على أحد بجنة أو نار ، بل نقول إن الذي لا يصلي لا يدخل الجنة ويعذب بالنار[١] .

٢ - مراعاة الفروق الفردية :

تتجلى حكمة المربي في اختياره للأسلوب التربوي المناسب من أوجه عدة منها :

* أن يتناسب الترهيب والترغيب مع عمر الطفل ، ففي السنة الأولى والثانية يكون تقطيب الوجه كافياً عادة أو حرمانه من شيء يحبه ، وفي السنة الثالثة حرمانه من ألعابه التي يحبها أو من الخروج إلى الملعب .

* أن يتناسب مع الخطأ ، فإذا أفسد لعبته أو أهملها يحرم منها ، وإذا عبث في المنزل عبثا يصلح بالترتيب كُلّف بذلك ، ويختلف عن العبث الذي لا مجال لإصلاحه

* أن يتناسب مع شخصية الطفل ، فمن الأطفال من يكون حساسا لينا ذا حياء يكفيه العتاب ، ومنهم من يكون عنيداً فلا ينفع معه إلا العقاب ومنهم من حرمانه من لعبة أشد من ضربه ومنهم من حرمانه من أصدقائه أشد من حرمانه من النقود أو الحلوى .

* أن يتناسب مع المواقف ، فأحياناً يكون الطفل مستخفيا بالخطأ فيكون التجاهل والعلاج غير المباشر هو الحل الأمثل ، وإن عاد إليه عوقب سراً ، لأنه إن هتك ستره نزع عنه الحياء فأعلن ما كان يسر وقد يخطئ الطفل أمام أقاربه أو الغرباء فينبغي أن يكون العقاب بعد انفراد الطفل عنهم ، لأن عقابه أمامهم يكسر نفسه فيحس بالنقص وقد يعاند ويزول حياؤه من الناس .

* المراوحة بين أنواع الثواب والعقاب لأن التكرار يفقد الوسيلة أثرها

---

١) يالجن، مقداد، دور التربية الأخلاقية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة ، ط ١ ، الرياض ، دار عالم الكتب ،(١٤١٦ هـ)

* مراعاة الفروق الفردية في التربية فالولد البالغ أو المراهق يكون عقابه على انفراد لأنه أصبح كبيراً ويجب أن يحترمه إخوانه الصغار ، ويعاتَب أمامهم عتاباً إذا كان الخطأ معلناً ، لأن تأنيبه والقسوة عليه في الكلام يحدثان خللاً في العلاقة بين المراهق والمربي ويكون ذلك أوجب في حق الولد البكر من الذكور لأنه قدوة ، وهو رجل البيت إذا غاب والده أو مرض أو مات .

* ومن الفروق الفردية جنس الطفل ، فالبنت يكفيها من العتاب ما لا يكفي الذكر عادة لأن جسدها ضعيف وهي تخاف أكثر وتنقاد بسهولة .[١]

المبحث الرابع :وسائل التربية العامة .

تتعدد وسائل التربية وتشمل جميع المؤثرات في السلوك لدى الافراد ، وتجتمع كل هذه الوسائل وتلتقي لتربية الفرد وقد مر ذكر بعض هذه الوسائل و سنعرض أهمها مفصلة وهي :

(أولا) : التربية بالقدوة :

يحس الفرد بالحاجة إلى الانضواء تحت راية كائن مرموق ، فيتجه إلى الاقتداء بالوالدين أو الإخوة أو المعلمين أو الأصدقاء ، ثم يتحول الاقتداء إلى عملية فكرية يمتزج فيها الوعي والانتماء بالمحاكاة والاعتزاز ، ويظل محتاجاً إلى القدوة في كل مراحل حياته

والاقتداء من أعظم عوامل الإصلاح إضافة إلى أنه يشبع الحاجة الغريزية المذكورة آنفا لأن الفرد لديه قدرة عجيبة على المحاكاة بوعي أو بغير وعي وهو يعتقد أن كل ما يفعله الكبار صحيح من آباء وأمهات وأجداد وجدات وإخوة كبار ، إذ هم أكمل الناس عنده [٢].

ويوصي علماء التربية بالاهتمام بتربية الولد البكر ذكراً كان أم أنثى ، لأن إخوته يقلدونه ويتأثرون به ، وعلى الوالدين أن يحققا إسلامهما في كل صغيرة

---

١)يالجن، مقداد، دور التربية الأخلاقية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة ، ط ١ ، الرياض ، دار عالم الكتب ،(١٤١٦ هـ)

٢) الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية ، ط ٢ الرياض ، مطابع الفرزدق ، (١٤٥٣ هـ) .

وكبيرة ليتربى ولدهما تربية إسلامية وإذا كان أحدهما مبتلى بمعصية أو بدعة فعليه أن يستخفي بها عن أولاده كالتدخين وشرب المسكر وترك الصلاة وغيرها .

ولابد أن يربط المربي ولده بالقدوة الأول صلى الله عليه وسلم وصحبه فيعلمه السيّر والمغازي وما تتضمنه من قَصَص نبوي ، ويعلمه السنن والأخلاق وإذا أرشده إلى خلق ذكره بأنه خلق نبوي ، ليرتبط به وجدانياً وسلوكياً .

ومن الخطأ أن يعجب الوالدان بتقليد ولدهما للاعب أو ممثل أو مغن ولو كان ذلك التقليد طريفاً ، لأن هذا يغرس محبة القدوة السيئة في نَفس الطفل دون شعور الوالدين ، ومن الخطأ كذلك شراء الملابس أو الأدوات التي تحمل صور المنحرفين أو أسمائهم أو ألبستهم الخاصة لأن هذا يورث الاقتداء بهم .[1]

(ثانيا) : الجليس الصالح ومسؤولية المربي نحو الاختيار الصحيح :

يحقق الجليس حاجة اجتماعية ونفسية فالطفل يميل إلى رفقة يلعب كل منهم منفرداً في منتصف السنة الرابعة وبعدها يميل كل منهم إلى اللعب الجماعي وكلما كبر الطفل احتاج إلى وقت أطول يقضيه مع رفقته ليبدأ استقلاله عن والديه ، وأما في المراهقة فالرفقة من أهم الحاجات النفسية والاجتماعية التي لا يستغني عنها المراهق

وأهم الشروط أن تكون مجموعة الرفاق مناسبة لسن الطفل العقلي والجسدي لأن الطفل إذا كان أصغر منهم يتحول إلى تابع مقلّد وإذا كان أكبر أحس بالمسئولية عنهم وعن حمايتهم وليس معنىَ هذا ألاَّ يلعب إلا مع رفقة في سنه ، ولكن لا يُقحم دائماً في مجموعات أصغر أو أكبر منه ومن شروط الرفقة أن تكون صالحة فيعمل المربي على تحبيب ولده في الأخيار ويختار السكن حول جيران مستقيمين ، ويربط ولده بحلق التحفيظ والمراكز الصيفية والمكتبات ويوثق علاقته بالصالحين من أقاربه وأصدقائه والسماح لهما بتبادل الزيارات والرسائل والمكالمات الهاتفية ، وأما إن كان سيئاً فعلى المربي أن يبين سوء سلوكه ويتيح لولده فرصة عقد صداقات جديدة دون أن يشعر حتى يتخلص من صديق السوء أو يقل تأثيره على الأقل .

---

١) الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية، ط ٢ ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، (١٤٠٣ هـ) .

ويخطئ بعض المربين حين يمنع ولده من أي صداقة حتى إذا كبر عقد صداقات سيئة كان يمكن للمربي أن ينأ بولده عنها لو أتاح له فرصة عقدة صداقات صالحة في سن مبكرة .

(ثالثاً) : الإفادة من العلم الحديث ومخترعاته :

أصبحت مخترعات العلم الحديث تشارك في التربية ، ويكمن خطرها في أنها تنقل للبيوت عادات وتقاليد وعقائد مخالفة للإسلام وعادات المجتمع المسلم وتؤثر في الصغار لأنهم يجلسون أمامها مدة طويلة وهم في حالة نفسية مناسبة لتلقي ما يعرض عليهم .[1]

ومن أهم هذه المخترعات التلفاز وواقعه اليوم وما يعرض فيه يجعل المربي يبعده عن بيته ، فإن لم يكن موجوداً أصلاً في البيت فلا يدخله ، وإن كان موجوداً والأبناء متعلقون به فلابد من إيجاد بدائل كالرحلات أو المسابح الصغيرة أو الألعاب والدراجات إذا وُجد مكان للعب ، وإلحاقهم بحلق التحفيظ ، ثم على المربي أن يحول التلفاز إلى وسيلة بناءة عن طريق ربطه بالفيديو أو الحاسوب مع الضبط والحزم في تنظيم الوقت واختيار الأشرطة .

(١) الحاسوب : ويمتاز عن بقية الوسائل بأنه ينشط الفكر ويقوي الثقة بالنفس والاعتماد على النفس ، والمنافسة ، فالطفل يشارك مشاركة إيجابية ويقوده ولا يسايره مثل التلفاز أو الفيديو ويشترط فيه أن يكون الاستخدام التعليمي والتربوي في المقام الأول ، فيتعلم الكتابة والتخزين ويشاهد المسابقات العلمية والموسوعات ، والرسم والتصميم وغيرها . ولكن ينبغي الحذر من الإفراط في التعامل مع الحاسوب حفاظاً على صحة الطفل وتجنب اللعب لمجرد الإثارة وإضاعة الوقت والجهد .

(٢) الفيديو : وهو أوسع مجالاً من التلفاز ويمكن التحكم في مواده وفي أوقات العرض ، ويصبح خطراً جسيماً إذا لم يخضع لرقابة صارمة أو كان استخدامه

---

١) يالجن، مقداد، دور التربية الأخلاقية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة ، ط ١ ، الرياض ، دار عالم الكتب (١٤١٦ هـ)

بإفراط ، ولذا فإن على المربي أن يختار الأشرطة العلمية والتربوية اختياراً دقيقاً ويحـزم في ضبط وقت المشاهدة وكذلك يضمن أن الأهل لن يروا شيئاً سيئاً .

(٣) المسجل : أهم ما يربي الطفل على سماع القرآن الكريم فيتأثر بمعانيه ويحفظ شيئاً منه ، وكذلك الأشرطة والأناشيد والقصص وغيرها

(٤) الوسـائل التعليمية : ويكثر استخـدامها في عملية التعلم ويمكن أن تسهم في التربية ، ولذا فلابد من الاطلاع على ما يستجد منها عن طريق المجلات والكتب والهيئات ويشترط فيها التنوع والوضوح والإثارة والتشويق ومناسبتها لسن الطفل وهذه الوسائل منها البصرية كاللوحات الموحية بالمبادئ والمثل ، وصور الأماكن المقدسة ، والمتاحف التي تعرض أمجاد الأمة ومجلات الأطفال الهادفة والقصص المصورة ، هذا بالإضافة إلى ما سبق من وسائل سمعية ، وبصرية وسميعة في آن واحد .[١]

(رابعا) : الإفادة من البيئة وعلم الوراثة والاستعانة بها في اختيار الزوجة :

للوراثة دوراً مهماً في تكوين شخصية الطفل قبل ميلاده والوراثة تشمل النواحي الجسدية والصحية والنفسية ، وهذا يعني أنها ذات أثر في نقل وتوارث السجايا والطبائع ، ولذا أخبر الرسول صلى الله عليه وسلم أن النساء يلدن أشباه آبائهم وإخوانهم ، وحذر من المرأة الحسناء في المنبت السوء .[٢]

وقد شاع بين الناس الحديث الذي ينهى عن زواج الأقارب ، وعند التحقيق وجد أن الحديث من كلام عمر- رضي الله عنه - ، وفي حالة خاصة عند قوم رآهم ضعافا . وبعض الأطباء قرر أن زواج الأقارب يؤدي إلى الضعف وظهور الأمراض الوراثية ولكن الكشف الصحي على الزوجين يبين مدى صلاحية كل منهما للآخر .

---

١) الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية ، ط ٢ ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، (١٤٥٣ هــ) .

٢) مسند الشهاب ، ج ٢ ، ص٤٦، رقم الحديث ٩٥٧ .

ويستطيع المربي تدارك آثار الوراثة السلبية بالتوجيه والتقويم أو التخفيف من هذه الآثار بل ويستطيع تحويل الطبيعة السيئة إلى خلق حسن ، فالوقاحة يمكن أن تتحول إلى جرأة في الحق ، وغير ذلك .

أما البيئة فتشمل البيت والمدرسة والشارع والمجتمع كله ، وإذا أردنا أن ينشأ الطفل نشأة إسلامية فعلينا أن نهيئ له البيئة الصالحة التي تظهر شعائر الدين ولذا ورد النهي عن الإقامة بين المشركين ، فننصح بمن اتيحت له فرصة العمل أو الدراسة في بلاد الغرب ، أن يسكن ضمن تجمعات سكنية مسلمة ، تظهر فيها شعائر الإسلام ويحافظ فيها على الحشمة والحياء ، وهذا يساعد البيت على أداء رسالته في التربية .[1]

(خامسا) : الإفادة من الدوافع الفطرية :

تسهم الدوافع الفطرية في تربية الطفل إذا أحسن المربي استخدامها وراعى فيها التوازن والاعتدال ومنها:

(١) : الاستهواء : ويشترط أن يكون لصالح الطفل فلا يوحي إليه المربي بما يجعله جباناً كالوحوش والأشباح وغيرها ، مع الاعتدال لأن كثرة الإيحاء للطفل تجعله تابعاً لغيره ، منقاداً ، ويقضي على استقلاليته ولكي ينجح المربي في الإيحاء لابد من الصدق وأن يكون متصفاً بما يدعو إليه كالشجاعة أو الصبر ، وأن يكون ماهراً في عرض الفكرة وأن تكون رنة الصوت مؤثرة وعلى المربي أن يحذر من وقوع طفله تحت مظلة الفسق عن طريق إعجابه بالمغنيين والممثلين ، ولذا عليه أن ينفره لهم ويزرع في نفسه كراهيتهم

(٢) : اللعب : ومنه يتعلم القدرة على التفكير والمهارات المختلفة أما اللعب الجماعي فيشكل مدرسة يتعلم منها فن القيادة والطاعة والالتزام والمعايير السلوكية كما يتدرب على أداء دوره المستقبلي فالذكر يمثل الأب أو المدرس أو الطبيب أو

---

١) الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية ، ط ٢ ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، (١٤٥٣ هـ) .

غيرهم ، والفتاة تمثل دور الأم أو أي مهنة تناسبها ، ولكن يجب التوازن في اللعب الجماعي والفردي حتى يبعد الطفل عن الانطواء ، ويتعلم أسلوب التعامل مع الآخرين واحتمال الأذى

(٣) : التقليد : ويعد من وسائل تكوين العادات والآداب الاجتماعية ، وذلك بوجود القدوة التي يقلدها الطفل ويسهل تعليم الطفل الآداب الاجتماعية إذا كان المربي نفسه متحلياً بهذه الآداب بشكل دائم وإذا عوّد الطفل على الجرأة ويبدأ التقليد عند الطفل في آخر السنة الأولى ويكون تقليداً غير واع ثم يصبح اقتداء يمتزج فيه الوعي بالانتماء والمحاكاة والاعتزاز ويمكن أن يكون علاجاً للخوف إذا وجد المربي الشجاع واختلط بأقران لا يخافون ويستفاد من التقليد في تناول الدواء والطعام وفي علاج الكسل وكثير من السلبيات .

(٤) : التنافس البناء : يحرك في الطفل مشاعر وطاقات لا تظهر إلا بالتنافس ويستطيع المربي أن يحول المنافسة إلى وسيلة تربوية إذا راعى فيها أن يكون الأطفال المتنافسون بينهم فروق يسيرة ، وأن يعودهم على احترام بعضهم وتهنئة الفائزين منهم وليحذر من المقارنة التي تحط من قدر الطفل أو أن يستخدمها كعقاب فيزرع المرارة في نفسه ، وعند استخدام المقارنة يجب أن تكون لتذكير الطفل من هو أفضل منه وفي نفس الوقت تزرع الثقة بأن نقارنه بمن هو أدنى منه وكل ذلك باعتدال واتزان .

(٥) : التعاون : يميل الطفل إلى اللعب الجماعي في عامه الرابع فيحسن بالوالدين استغلال هذا الميل الفطري ، وذلك في عدة أمور كالأكل الجماعي والتعاون على حمل الأغراض أو الترتيب ، ويتعلم من خلال العمل الجماعي قيم عُليا كالرحمة بالصغير وتكليفه بما يناسبه من العمل ، والجد والمسابقة للعمل ، والإيثار والمحبة ، والتعاون له آثاره المشاهدة كسرعة إنجاز العمل وسهولته ، ومن ذلك حمل الأواني وترتيب الألعاب والغرف ومساعدة الوالدة . (١)

---

١) الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية، ط ٢ ، الرياض ، مطابع الفرزدق ، (١٤٥٣ هـ) .

المبحث الخامس : التربية الإسلامية .

يتميز مفهوم التربية الإسلامية في الإسلام عن غيره من مفاهيم التربية بما يلي :

١. التربية الإسلامية تستمد أهدافها ومناهجها وأساليبها ووسائلها من مصادر الشريعة الإسلامية.
٢. التربية الإسلامية لا تربى الإنسان لهذه الحياة الدنيا فقط بل تربيه للدنيا والآخرة.
٣. التربية الإسلامية تركز على الجانبين المادي والروحي في الإنسان وتراعي في ذلك الشمول والتكامل

تعريف التربية الإسلامية:

تُعد التربية الإسلامية أحد فروع علم التربية الذي يُعنى بتربية وإعداد الإنسان في مختلف جوانب حياته من منظور الدين الإسلامي الحنيف . وعلى الرغم من شيوع مصطلح " التربية الإسلامية " في عصرنا الحاضر ، إلا أنه لم يكن مُستخدماً وشائعاً في كتابات سلفنا الصالح ، ولم يكن معروفاً في تُراثهم العلمي الكبير ، وإن كانت قد وردت الإشارة إليه عند بعض المهتمين بهذا المجال من الفقهاء والعُلماء و المفكرين .

وهي نظام من الحقائق والمعايير والقيم الإلهية الثابتة،والمعارف والخبرات والمهارات الإنسانية المتغيرة،نابع من التصور الإسلامي للكون والإنسان والحياة،يهدف إلى تربية الإنسان وإيصاله إلى درجة الكمال التي تمكنه من القيام بواجبات الخلافة في الأرض عن طريق أعمارها وترقية وتطوير الحياة على ظهرها وفق منهج الله.

وقيل هي تنمية فكر الإنسان وتنظيم سلوكه اللفظي والعملي على أساس الدين الإسلامي ، فهي تهتم ببناء شخصية المسلم الذي سيبني المجتمع الإسلامي القويم

القادر على مواجهة أخطار أعداء الدين الإسلامي والعامل على نشر كلمة الله في الأرض" [١] .

وفيما يلي محاولةٌ لتسليط الضوء على بعض المرادفات التي استُخدمت قديماً للدلالة على مصطلح " التربية الإسلامية " ، وبيانٌ لمعناه ، ومفهومه ، وتعريفه . مرادفات مصطلح التربية في تراثنا الإسلامي :

لم يرد مصطلح " التربية الإسلامية " بهذا اللفظ في القرآن الكريم ، ولا في أحاديث رسول الله صلى الله عليه وسلم ، ولكنه ورد بألفاظ أُخرى تدل في معناها على ذلك . كما أن هذا المصطلح لم يُستعمل في تراثنا الإسلامي لاسيما القديم منه ، وإنما أشار إليه بعض من كتب في المجال التربوي بألفاظٍ أو مصطلحاتٍ أخرى قد تؤدي المعنى المقصود ، أو تكون قريبةً منه . وقد أشار إلى ذلك بقوله :

" تعتبر كلمة التربية بمفهومها الاصطلاحي من الكلمات الحديثة التي ظهرت في السنوات الأخيرة مرتبطة بحركة التجديد التربوي في البلاد العربية في الربع الثاني من القرن العشرين ، ولذلك لا نجد لها استخداماً في المصادر العربية القديمة "[٢].

كما ورد عدد من التعاريف الشاملة للتربية الإسلامية منها:

فقد عرَّفت بأنها :" إعداد المسلم إعداداً كاملاً من جميع النواحي في جميع مراحل نموه للحياة الدنيا والآخرة في ضوء المبادئ والقيـم وطرق التربية التي جاء بـــها الإســـلام "[٣].

وعرَّفت بأنها :" النظام التربوي القائم على الإسلام بمعناه الشامل "[٤].

---

١) التميمي ، عز الدين و سمرين ، بدر إسماعيل ، نظرات في التربية الإسلامية ، ط ١، عمان : دار البشير ، ١٩٨٥م ص (١٧)

٢) مرسي ، محمد منير ، التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية ، القاهرة : عالم الكتب(١٤٢١هــ) ، ص ٤٨

٣) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها : ط ٢، الرياض ، دار الهدى ،(١٤٠٩ هــ) .

٤) النجار ، زغلول راغب ، أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، ط (٢) ، الرياض : الدار العالمية للكتاب الإسلامي (١٤١٦هــ) ص ٨٥ .

وهناك من يرى أن المقصود بالتربية الإسلامية : " ذلك النظام التربوي والتعليمي الذي يستهدف إيجاد إنسان القرآن والسُنة أخلاقاً وسلوكاً مهما كانت حرفته أو مهنته " [١].

في حين يرى أخرون أن " التربية الإسلامية هي التنظيم النفسي والاجتماعي الذي يؤدي إلى اعتناق الإسلام وتطبيقه كُلياً في حياة الفرد والجماعة " [٢] .

وهنا يمكن القول بأن التعريفات السابقة تؤكد جميعاً على أن التربية الإسلامية نظامٌ تربويٌ شاملٌ يهتم بإعداد الإنسان الصالح إعداداً متكاملاً دينياً و دُنيوياً في ضوء مصادر الشريعة الإسلامية الرئيسة .

مصطلح التعليم : وهو مصطلح شائع ورد ذكره في بعض آيات القرآن الكريم مثل قوله تعالى : ﴿هو الذي بعث في الأميين رسولاً منهم يتلو عليهم آياته ويُزكيهم ويُعلمهم الكتاب والحكمة و إن كانوا من قبل لفي ضلالٍ مبين ﴾ (سورة الجمعة : الآية ٢) .

كما ورد هذا المصطلح في بعض أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم ، فقد روي عن عثمان بن عفان رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : "خيركم من تعلم القرآن وعلمه " [٣]

وممن استخدم هذا المصطلح العالم برهان الدين الزرنوجي (المتوفى سنة ٦٢٠هـ تقريباً) في كتابه القيّم (تعليم المتعلم طريق التعلم) ، والإمام أبو حنيفة النعمان بن ثابت (المتوفى سنة ١٥٠هـ) في رسالته (العلم والمتعلم) . وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن مصطلح (التعليم) شائع وكثير الاستعمال في

---

١) النقيب ، عبد الرحمن، التربية الإسلامية المعاصرة في مواجهة النظام العالمي الجديد ، القاهرة : دار الفكر العربي . (١٤١٧هـ ، ص ١٧)

٢) النحلاوي ، عبد الرحمن، أصول التربية الإسلامية وأساليبها ، ط (٢) ، دمشق : دار الفكر (١٤٠٣هـ)، ص ٢١ .

٣)صحيح البخاري ، ج ١٢ ،رقم الحديث ٥٠٢٧ ، ص ٤٧٩ .

كتابات علماء السلف ، إلا أن استخدامه كان محصوراً - في الغالب - للدلالة على تنمية الجانب المعرفي المتمثل في طلب العلم .

٨) مصطلح السياسة : و يُقصد بها القيادة ، وحُسن تدبير الأمور في مختلف شئون الحياة . وتـأتي بمعنى القدرة على التعامل ، أو الترويض . وقد استخدم العالم ابن الجزار القيرواني (المتوفى سنة ٣٦٩هـ) مصطلح السياسة بمعنى التربية في كتابه (سياسة الصبيان وتدبيرهم) ، كما استخدمه الشيخ الرئيس ابن سينا (المتوفى سنة ٤٢٨هـ) في كتابه (السياسة) .

٩) مصطلح النصح والإرشاد : ويعني بذل النصح للآخرين ودلالتهم على الخير وإرشادهم إليه ، وممن استخدم هذا المصطلح أبو الفرج بن الجوزي (المتوفى سنة ٥٩٧هـ) في رسالته (لفتة الكبد إلى نصيحة الولد) ، والإمام أبو حامد الغزالي (المتوفى سنة ٥٠٥هـ) في رسالته (أيها الولد) ، والحارث المحاسبي (المتوفى سنة ٢٤٣هـ) في رسالته (رسالة المُسترشدين) .

١٠) مصطلح الأخلاق : وهو مصطلح يُقصد به إصلاح الأخلاق وتقويم ما انحرف من السلوك . وعلى الرغم من أن هذا المصطلح يهتم في الواقع بجانبٍ من جوانب التربية ، إلا أنه قد يُستخدم للدلالة على التربية بعامةً . وممن استخدم هذا المصطلح أبو بكر الآجُري (المتوفى سنة ٣٦٠هـ) في كتابه (أخلاق العلماء) .

والخلاصة : أن المرادفات التي استخدمها السلف الصالح للدلالة على معنى التربية تدور حول تنمية ، وتنشئة ، ورعاية النفس البشرية وسياستها ، والعمل على إصلاحها ، وتهذيبها ، وتأديبها ، وتزكيتها ، والحرص على تعليمها ، ونصحها وإرشادها ؛حتى يتحقق التكيف المطلوب ، والتفاعل الإيجابي لجميع جوانبها المختلفة ، مع ما حولها ، ومن حولها من كائناتٍ ومكونات .

المبحث السادس : أهداف التربية الإسلامية

يُقصد بالأهداف التربوية : «الأغراض أو الغايات، التي تسعى العملية التربوية إلى تحقيقها والوصول إليها، قريبة كانت أو بعيدة».

وتحديد الأهداف لأي عمل من الأعمال التربوية أمرٌ أساسي قبل الشروع في هذا العمل وتنفيذه ، لأن هذا التحديد يؤثر تأثيرًا كبيرًا في تكييف وتحديد مجال الدراسة، وطرقها، ووسائلها، وأساليبها التي تحقق هذه الأهداف، كما أن الأهداف غالبًا ما تكون محركًا للسلوك وموجهًا إليه.

لذا ، كان لزامًا على دارسي التربية الإسلامية أن يحددوا أهدافها أولاً ، حتى يستطيعوا أن يحددوا الطرق والوسائل والأساليب التي يمكن أن تحقق لهم أهدافهم، وتحركهم تجاه هذه الأهداف بقوة وفعالية؛ فالإنسان عندما يضع لنفسه هدفًا محددًا ينشط كلما اقترب منه خطوة، وكلما حقق جزءًا منه ازداد فرحًا وسرورًا وبهجة، وتصميمًا على مواصلة العمل في سبيل تحقيق باقي الهدف، ويدفعه ذلك إلى تنظيم حياته، «وتجنب اللهو والأمور التافهة التي ينشغل بها – عادةً - من ليست لهم الأهداف السامية، ولا يعرفون كيف يملئُون أوقات فراغهم بما يعود على حياتهم بالنفع» [1].

والإنسان الذي لا هدف له، لا يعرف لذة العمل، ولا يتذوق طعم الحماس، بل يحيا حياته ضائعًا، لا يعرف أين الجهة التي يولي وجهه شطرها، ولا يدري أين المنتهى، ولا يستطيع الجزم بأفضلية طريقة على طريقة أخرى، أو الأخذ بوسيلة دون أخرى.

إذن، فتحديد أهداف معينة للتربية الإسلامية يعد أمرًا لازمًا وضروريًّا لممارسة العملية التربوية في الإسلام، وضمان نجاحها واستمرارها وتطورها ، لتؤتي ثمارها بأقل جهد، وأقصر وقت، وأفضل عطاء.

---

١) الحلبي ، عبد المجيد ، التربية الإسلامية للأولاد: منهجًا وهدفًا وأسلوبًا، ط ١، دار المعرفة، بيروت، لبنان، ١٤٢٢هـ

كما أن تحديد أهداف التربية الإسلامية يساعد على تحديد «مسارات التقدم العلمي والحضاري، ويُوَجِّه هذا التقدم إلى حيث يجب أن يتجه إليه. وكل ذلك يعد بمثابة مواجهات واقية من انحراف التربية عن مسيرها المستقيم».

والأهداف التربوية الإسلامية تدورحول أربعة مستويات:

الأول: الأهداف التي تدور على مستوى العبودية لله - سبحانه وتعالى - أو إخلاص العبودية لله.

الثاني: الأهداف التي تدور على مستوى الفرد ، لإنشاء شخصية إسلامية ذات مثل أعلى يتصل بالله تعالى.

الثالث: الأهداف التي تدور حول بناء المجتمع الإسلامي، أو بناء الأمة المؤمنة.

الرابع: الأهداف التي تدور حول تحقيق المنافع الدينية والدنيوية. [١]

أما مصادر اشتقاق الأهداف التربوية فلا تخرج غالبًا عن مصدرين رئيسين، هما: الفرد والمجتمع؛ وعلى هذا اتفقت معظم الفلسفات والنظريات التربوية في الماضي والحاضر، وتتفق التربية الإسلامية مع هذه النظريات والفلسفات - في تحديد هذين المصدرين كمصادر لاشتقاق الأهداف التربوية، لكنها تنفرد عن غيرها من الفلسفات والنظريات في أن هناك مصدرًا ثالثًا يحتل مركز الصدارة بين مصادر اشتقاق الأهداف في التربية الإسلامية، وهو «الوحي الإلهي»، الذي يعد الضابط الذي تقوم عليه تربية الفرد في الإسلام.

وعلى هذا تكون مصادر اشتقاق الأهداف في التربية الإسلامية ثلاثة هي:

١ - الوحي الإلهي: المتمثل في كتاب الله – تعالى - وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم.

٢ - المجتمع المسلم: الذي يجب التعرف على احتياجاته، ومتطلباته، وظروفه، وأحواله المتغيرة ، لتحديد الأهداف التي تناسبه.

---

١) العجمي، محمد عبد السلام وآخرون ، تربية الطفل في الإسلام: النظرية والتطبيق ، ط ١ ، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية، الرياض، ، ١٤٢٥هـ

٣ - الفرد المسلم: الذي يجب التعرف على طبيعته، وميوله، ورغباته، ومواهبه ، لوضع الأهداف التي تناسب ذلك. [١]

ويمكن تقسيم أهداف التربية الإسلامية في ضوء المصادر التي اشتقت منها، والمستويات التي تعمل على تحقيقها إلى نوعين من الأهداف:

الأول / الهدف العام للتربية الإسلامية:

ويتمثل الهدف العام للتربية الإسلامية في تحقيق معنى العبودية لله تعالى، انطلاقًا من قوله تعالى: ﴿وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون﴾ الذاريات:الاية ٥٦.

فالهدف الأساسي لوجود الإنسان في الكون هو عبادة الله، والخضوع له، وتعمير الكون ، بوصفه خليفة الله في أرضه.

والعبودية لله – تعالى - لا تقتصر على مجرد أداء شعائر ومناسك معينة: كالصلاة، والصيام، والحج - مثلاً - وإنما هي اسم جامع لكل ما يحبه الله ويرضاه من الأقوال والأعمال الظاهرة والباطنة.

فالإنسان الذي يريد أن يتحقق فيه معنى العبودية، هو الذي يُخضع أموره كلها لما يحبه الله – تعالى - ويرضاه، سواء في ذلك ما ينتمي إلى مجال الاعتقادات، أو الأقوال، أو الأفعال، فهو يكيف حياته وسلوكه جميعًا لهداية الله وشرعه ، فلا يفتقده الله حيث أمره، ولا يجده حيث نهاه، وإنما يلتزم بأوامر الله فيأتي منها ما استطاع، وينزجر عن نواهيه سبحانه فلا يقربها؛ تصديقًا لقوله صلى الله عليه وسلم: «إذا أمرتكم بأمر فَأْتوا منه ما استطعتم، وإذا نهيتكم عن أمر فاجتنبوه» [٢] فالمسلم دائمًا إذا أمره الله – تعالى - أو نهاه، أو أحل له، أو حرم عليه - كان موقفه في ذلك كله: ﴿سمعنا وأطعنا غفرانك ربنا وإليك المصير﴾ البقرة: الأية ٢٨٥.

وهذا هو الهدف العام الذي تعمل التربية الإسلامية على تحقيقه. [٣]

---

١) الحلبي ، عبد المجيد ، التربية الإسلامية للأولاد: منهجًا وهدفًا وأسلوبًا، ط ١ ، دار المعرفة، بيروت، لبنان ١٤٢٢هـ

٢) صحيح مسلم ،ح٧، ص٩١ رقم الحديث ٦٢٥٩ .

٣) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها ، ط ، الرياض ، دار الهدى ٢ ،(١٤٠٩ هـ) .

ثانيًا / الأهداف الفرعية للتربية الإسلامية:

إن تحقيق الهدف العام للتربية الإسلامية - متمثلاً في العبودية الحقة لله تعالى - يتطلب تحقيق أهداف فرعية كثيرة، منها: [١]

أولاً: التنشئة العقدية الصحيحة لأبناء المجتمع المسلم؛ لإعداد الإنسان الصالح الذي يعبد الله - عز وجل - على هدى وبصيرة.

ثانيًا: أن يتخلق الفرد في المجتمع المسلم بالأخلاق الحميدة: من صدق، وأمانة، وإخلاص... إلخ ، مقتديًا في ذلك برسول الله صلى الله عليه وسلم، الذي شهد له ربه سبحانه بقوله: ﴿وإنك لعلى خلق عظيم ﴾سورة القلم:الأية (٤)، وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: «إنما بُعِثتُ ، لأتمم مكارم الأخلاق» [٢] وبذلك يمكن تهيئة المجتمع المسلم للقيام بمهمة الدعوة إلى الله تعالى، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

ثالثًا: تنمية الشعور الجماعي لأفراد المجتمع المسلم، بحيث يرسخ لدى الفرد الشعور بالانتماء إلى مجتمعه، فيهتم بقضاياه وهمومه، ويرتبط بإخوانه، عملاً بقوله تعالى: ﴿ إنما المؤمنون إخوة﴾ سورة الحجرات: الأية (١٠) وقوله صلى الله عليه وسلم: «المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا» [٣]، وقوله صلى الله عليه وسلم: « ترى المؤمنين في توادِّهم وتراحمهم وتعاطفهم ، كمثل الجسد الواحد، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى » [٤]، وبذلك تتأكد روابط الأخوَّة الإيمانية الصادقة بين أبناء الأمة المسلمة.

رابعاً: تكوين الفرد المتزن نفسيًّا وعاطفيًّا، وذلك بحسن التوجيه وحسن الحوار مع الأطفال، ومعالجة مشاكلهم النفسية... إلخ، مما يساعد على تكوين شخص فاعل وعضو نافع لمجتمعه.

---

١) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها ، ط ٢ ، الرياض ، دار الهدى ،(١٤٠٩ هــ) .

٢) سنن البهيقي الكبرى ،ج١٠، ص١٩١ رقم الحديث ٢٠٥٧١ .

٣) مسند البزار، ج٢،ص٤٧٦ رقم الحديث ٨٩٤٩..

٤) صحيح البخاري ، ج٤، ص٩٣ رقم الحديث ٦٠١١.

خامسًا: صقل مواهب النشء ورعايتها، لتكوين الفرد المبدع، الذي يتمتع بالمواهب والملكات التي باتت ضرورة ملحة لتقدم المجتمعات في الوقت الحاضر، وذلك بتنمية قدرات النشء على التفكير الابتكاري، ووضع الحلول للمشكلات المختلفة، وتنمية قدراتهم على التركيز والتخيل والتعبير، واستثارة الذهن بالأسئلة والمناقشات، وتوجيه الأطفال إلى الأمور التي قد تكون أكبر من سنهم، ورفع همتهم، وتنظيم تفكيرهم.

سادساً: تكوين الفرد الصحيح جسميًّا وبدنيًّا، الذي يستطيع القيام بدوره وواجبه في عمارة الأرض واستثمار خيراتها، والقيام بأعباء الاستخلاف في الأرض ومهامه، التي جعله الله خليفته فيها؛ عملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: «المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف» [1]، ولهذا شجع الإسلام على أمور تقوي الجسم: كالرمي، والفروسية، والسباحة، وكان الصحابة يتبارَوْن ويتمرنون على رمي النبل، وصارع الرسولُ صلى الله عليه وسلم ركانة بن عبد يزيد فصرعه صلى الله عليه وسلم، وكان ذلك سببًا في إسلامه.

والغاية من التربية الإسلامية: تحقيق العبودية لرب العالمين، والتي هي الحكمة من خلق الإنسان، كما قال سبحانه وتعالى : ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ سورة الذاريات :٥٦، وتتعلق بها نجاته، وسعادته الأبدية، كما قال سبحانه:﴿ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا، وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا ﴾ سورة الشمس الايه (٩-١٠) ، وقال تعالى: ﴿ يَوْمَ يَأْتِ لاَ تَكَلَّمُ نَفْسٌ إِلاَّ بِإِذْنِهِ فَمِنْهُمْ شَقِيٌّ وَسَعِيدٌ، فَأَمَّا الَّذِينَ شَقُواْ فَفِي النَّارِ لَهُمْ فِيهَا زَفِيرٌ وَشَهِيقٌ، خَالِدِينَ فِيهَا مَا دَامَتِ السَّمَاوَاتُ وَالأَرْضُ إِلاَّ مَا شَاء رَبُّكَ إِنَّ رَبَّكَ فَعَّالٌ لِّمَا يُرِيد، وَأَمَّا الَّذِينَ سُعِدُواْ فَفِي الْجَنَّةِ خَالِدِينَ فِيهَا مَا دَامَتِ السَّمَاوَاتُ وَالأَرْضُ إِلاَّ مَا شَاء رَبُّكَ عَطَاء غَيْرَ مَجْذُوذٍ ﴾ سورة هود، الأيه (١٠٥ – ١٠٨) ، وجميع الأهداف تندرج تحت هذه الغاية نظراً لاتساع مفهوم العبادة في الإسلام . [2]

---

١) صحيح ابن ماجة ،ج ١،ص ٣٥٤، رقم الحديث ٣٣٦١.

٢) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها، ط ، الرياض ، دار الهدى ٢ ،(١٤٠٩ هـ) .

وكذلك فان هناك ثلاثة أهداف رئيسية للتربية الإسلامية :

الأول :بناء الإنسان المسلم ذي الشخصية المتكاملة، وذلك بتحقيق النمو الجسمي، والعقلي، والروحي، والأخلاقي، والاجتماعي.

الثاني :التنمية العلميّة، وذلك باكتشاف المواهب والقدرات، وتنميتها، وتعليمه العلوم المناسبة له، لا سيما العلوم الشرعية، وما يميل إليه من العلوم الأخرى المفيدة للأمة.

الثالث :إخراج الأمة المسلمة ، المتناصرة، المتناصحة، المجاهدة، الحاملة رسالة الإسلام إلى العالم .[١]

وتهدف التربية في النهاية إلى الكمال الإنساني . ومنهج التربية الإسلامية فريد في كل مناهج الأرض، وإن التقى ببعضها في التفصيلات والفروع ، فريد في شموله ويقظته لكل دقيقة من دقائق النفس البشرية، وكل خالجة، وكل فكرة، وكل شعور، وفريد في أثره في داخل النفس، وفي واقع الحياة، فقد كان من أثره تلك الأمة العجيبة في التاريخ ، الأمة التي انتفضت من تراب الأرض فوصلت إلى السماء، والتي قامت من شتات متناثر يكاد لا يلتقي على غير الصراع والحرب، فإذا هي أمة صلبة متماسكة لا مثيل لها في الأرض، تفتح وتغزو، وتعمّر وتبني، وتقيم مُثُلاً أخلاقية وإنسانية غير معهودة من قبل، ولا من بعد، وتنتشر في سنوات قليلة ، في رقاع الأرض، تنشر النور والهدى، وتنشئ الحياة بإذن ربها من جديد، هذه الأمة كلها من نتاج هذا المنهج ، كلها بمادياتها ومعنوياتها، بمشاعرها وأفكارها، وسلوكها وأعمالها، أمة فريدة في التاريخ .

وهناك أهداف اخرى مثل ترسيخ العقيدة وتحقيق العبودية في كل أمر من أمور الحياة و يُعد هذا الهدف أهم أهداف التربية الإسلامية وكل الأهداف تنبثق منه ، وقد جبل الله- عز وجل- النفوس على التوحيد ولكنها تحتاج أن تتعلم أصول الإيمان وجزيئاته ، وأصلَحُ أوقات غرس العقيدة السنواتُ الأولى في حياة الطفل ، لأنه

---

١) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها، ط ٢ ، الرياض ، دار الهدى ،(١٤٠٩ هـــ) . ص٣٨

يصغي إلى المربي بكل جوارحه ، ويقبلها دون نقاش كما أن خياله الواسع يساعده على تخيل الجنّة والنار وأهوال القيامة والملائكة وعالم الجن وغيرها مما يتصور .

*** وهناك عدة وسائل لتحقيق وغرس العقيدة وهي :**

١- ترسيخ العقيدة الصحيحة عن طريق التلقين : أولُ ما يلقن الطفل كلمة التوحيد ، إذ أن السلف يعلمون الطفل في أول حياته كلمة التوحيد ، ويؤذّنون في أذنيه عند ولادته ، ليكون أول ما يقرع سمعه .

ثم يُعَلّم القرآن "وَتَعَلُّمُ الصِّبيان القرآن أصل من أصول الإسلام ، فينشئون على الفطرة ويسبق إلى قلوبهم أنوار الحكمة قبل تمكّن الأهواء منها" وهو خير من تعليم الجدل والفلسفة وقد يسر الله تعالى حفظ القرآن ، وإن الصبي ليحفظ منه كثيراً بقليل من الجهد ولو حاول حفظ غيره من العلوم لقضى في ذلك أضعاف ما يقضيه في حفظ القرآن ثم إن قصاره تشتمل على أصول الإيمان فيبدأ الطفل بحفظها وتدبر معانيها .

ثم مع حفظ القرآن يُعَلّم السيرة النبوية والمغازي وسير الصحابة والتابعين وحكايات الأبرار والصالحين

كما على المربي أن يحدث الطفل عن حقائق الإيمان ويجيب على أسئلته بصدق ، مهتدياً بالرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه عن أبي العباس عبد الله بن عباس رضي الله عنهما قال : " كنت خلف النبي صلى الله عليه وسلم يوما ، فقال : (يا غلام ، إني أعلمك كلمات : احفظ الله يحفظك ، احفظ الله تجده تجاهك ، إذا سألت فاسأل الله ، وإذا استعنت فاستعن بالله ، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء ، لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك ، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء ، لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف) . [1] وقد كان الصغار يحضرون الجمعة والجماعات ويسمعون حديث الرسول صلى الله عليه

---

١)سنن الترمذي ،ج٤،ص٦٦٧ ، رقم الحديث ٢٥١٦.

وسلم ، وعلى المربي أن يحدّث الطفل عن الجنة والنار ، ويصفها بأوصاف يفهمها الطفل فيتخيلها ، ويرسخ في ذهنه وجودهما .

٢- ترسيخ العقيدة عن طريق تعليمه الأذكار : وليس المراد فقط أن يحفظ أذكار الأحوال والمناسبات من أكل وشرب ونوم ويقظة ، بل يعلمه الدعاء وطلب الحاجة من الله ، وإذا مشى في الظلام علّمه ذكر الله والاستئناس به ، والتسمية عند الفزع ، والدعاء عند المرض ، حتى يتعلم الاستغاثة ، ويعلمه الرُّقية الشرعية والتوكل على الله وطلب الحاجة منه وحده .

٣- ترسيخ العقيدة عن طريق التدبر : بأن يلفت نظر الطفل إلى مظاهر الكون وارتباطها بالتوحيد ، وهذا الربط يشعر الطفل بالتوازن النفسي ، ويحس بأنه جزء من أجزاء الكون المتناسقة ويبين له أن هذا الكون بكل ما فيه يسبَح لله ، ويرشده إلى التسبيح ليكون مع الركب المسبّح .

كما أن المربي يستطيع تعليم الطفل صفات الله عز وجل وأسمائه عن طريق التدبر في جمال الكون وعظمة الطبيعة ونظامها "واعلم أن ما ذكرناه . . . ينبغي أن يقدم للطفل في أول نشوئه ليُحفظ حفظاً ، ثم لا يزال ينكشف له معناه في كبره شيئاً فشيئاً ، فابتداؤه الحفظ ثم الفهم ثم الاعتقاد والإيمان والتصديق به ، وذلك مما يحصل في الصبي بغير برهان.

٤- حمايته من الشرك ووسائله : فإن بعض الناس يلفت نظر الطفل إلى رقابة الناس والاستخفاء ببعض الأمور، ويجعل الطفل مهتمّاً برضا الناس خائفاً من سخطهم ، ويتكرر هذا حتى يغلب على مراقبة الله والاهتمام برضاه والخوف من سخطه ، فيتعلم الرياء ، ويعمل طلباً لرضا الناس وإن غابوا عنه لم يعمل أي عمل ، أو يعمل عادةً دون ابتغاء الأجر من الله .[1]

---

١) يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها، ط ٢ ، الرياض ، دار الهدى ،(١٤٠٩ هــ) .

الفصل الثالث : القوى العاملة

المبحث الأول : مفهوم القوى العاملة .

المبحث الثاني :ادارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث : اختيار القوى العاملة .

المبحث الرابع : تطوير (تدريب) القوى العاملة .

الفصل الثالث: القوى العاملة

ان إدارة المؤسسات الحديثة تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح مطالبة بان تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها وأن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وقد يكون هذا التغيير فجائيا وشاملا، أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج.

ولكن المهم، أن الأشياء لا تبقى أبدا على حالها ساكنة ،بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوة العاملة على مستوى المؤسسة. وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير الناجح مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى نوعية البيانات المعتمدة والأساليب المستعملة وخبرة المخطط.

نقصد بهذه الأساليب، مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلة في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها، لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجية جديدة...الخ.

إن اختلال التوازن، سواء كان نقصا أو فائضا في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المؤسسة، فالأفراد يعانون الخسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضا في معنوياتهم ووضعهم، يتعثر نمو

المؤسسة واستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتا طويلا، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المؤسسة. وعلى هذا فإن محاولة إزالة مثل هذه الإختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة على حد سواء [١] .

المبحث الأول : **مفهوم القوى العاملة** .

لا يوجد حتى وقتنا الحاضر في المراجع الاقتصادية رأي واحد متفق عليه حول مضمون مفهوم القوى العاملة.

بعض الاقتصاديين لا يجدون فرقا بين المصطلحات التالية: الموارد البشرية، القوى البشرية ، القوى العاملة ، السكان القادرون على العمل ، السكان النشيطون. فالموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج. ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة. ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (تحدد من قبل الدولة).
- كبار السن ماداموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا.
- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية.[٢]

---

١) منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥، ص . ٢٣ .

٢) عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، ١٩٧٤.ص.٥٦.

مكونات الموارد البشرية

تتألف الموارد البشرية من قسمين[1] :

القسم الأول: تتكون من جميع القادرين على العمل المنتج ،ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون عن عمل. ويدخل في هذه الطائفة ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون و الأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية ، نزلاء السجون والمستشفيات، وغيرها من المؤسسات المماثلة. ويطلق على هؤلاء عادة الأفراد خارج القوى العاملة.

القسم الثاني: يتألف من جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء كانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل. وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة أو السكان النشيطين، وهي تشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر وقطاع المتعطلين القادرين والراغبين والمستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا.

تأسيسا على ما تقدم، فإن مفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاث مقومات جوهرية :

- قدرة الفرد على العمل.
- رغبة الفرد في العمل.
- إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

ويمكن تعريف القوى العاملة – وظيفيا – بأنها :مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون "مركبا" معينا من الوظائف والمهن والأعمال، والتخصصات، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر على درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج،ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة، تبعا لحجم المؤسسة.[2]

---

١) محمد ، عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، ط ٣،منشورات جامعة دمشق، دمشق، ، ١٩٩٤، ص.ص. ١٢٧ – ١٣٢.

٢) منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥، ص . ١٩ .

أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة:

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد. بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها ، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط و التي تشكل هي نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها. [١]

الأهداف المنتظرة من الحوافز :

يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يأتي [٢]:

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.
- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.
- ومن خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد وتكبح من الاستخدام الرشيد لقوة العمل الحالية والمستقبلية.

---

١) عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، ١٩٧٤، ص.ص. ٣٣ – ٤٨.

٢) منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥، ص ص. ١٣ – ١٧.

- محاولـة وضـع مجموعـة مـن الحلـول العمليـة لكـل أو معظـم هـذه المشـاكل فـي الوقت الحاضر،مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضـمان عـدم تكرارهـا مـع عـدم ضـرورة التركيـز بصـفة خاصـة علـى إيجـاد الحلـول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.
- التـدبير والحصـول علـى حاجـة المؤسسـة مـن القـوى العاملـة ذات الكفـاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.
- وضـع الأسـس لتطـوير أنشـطة وبـرامج القـوى العاملـة، كالاختيـار والتعيـين والترقية والتدريب وتقارير تقويم الكفاءة ووصف الوظـائف لضـمان الوصـول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

من مزايا تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسات القائمة به، ما يلي [1]:

- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملـة، بمـا يضـمن الـتخلص أو الحد من ظـاهرتي البطالـة المقنعـة والعجـز فـي بعض فئـات العـاملين ،وبالتـالي فإنـه يؤدي الى تقليل الأعبـاء غيـر المبـررة فـي أجـور الأفـراد غيـر المنتجين بسـبب حالة الفائض الواضح.
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسـة للتأكـد من مـدى الاسـتفادة مـن المصـادر البشـرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم.
- المحافظـة علـى القـوى العاملـة وتخفيض معـدل دوران العمـل، ممـا يـؤدي إلـى ضـمان احتفـاظ المؤسسـة بالإطـارات الفنيـة الجيـدة وعـدم إفسـاح المجـال أمـام تسرب هذه النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.

---

١) منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥.

- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة مواءمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.
- يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغييرات الطارئة في هيكل القوة العاملة فيها.
- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

إن وضع برنامج لتخطيط القوى العاملة، إنما يتضمن أولا: تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلة من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف.[١]

فالموقف الحالي، يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضا في ضوء قدرات الأفراد العاملين. تحليل الهيكل التنظيمي سيوضح طبيعة الوظائف بالمؤسسة ومستويات وخطوط الترقية بينها.

كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلة في القوى العاملة، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية:

- معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك.
- الضياع الطبيعي ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل. وتعاون هذه الإحصائيات في التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.

---

١) منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت، ١٩٧٥.

- التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنيا على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.[١]

وإجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلة والقوى العاملة الحالية سيوضح أبعاد المشكلة بكشفه عن عدد ونوع ومستوى الخبرات والكفايات البشرية المطلوبة لتأمين مستقبل المؤسسة والمحافظة على توازنها.

المبحث الثاني :**إدارة الموارد البشرية** .

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقَع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري. وسوف نتحدث عن ماهية إدارة

---

١) عبد الرحمن، أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، ١٩٧٤.

الموارد البشرية ثم أهمية الموارد البشرية. بعد ذلك نستعرض الوظائف الأساسية للموارد البشرية (١)

مفهوم إدارة الموارد البشرية

ورد تعريف لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم .(٢) و تعريف أخر لها بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة" (٣) . "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء"(٤) . و ذكر بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور (٥). و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد كما أوردت راوية حسن. و تستطرد راوية حسن فبدلاً من

---

١) مصطفى ، نجيب شاويش، إدارة المواد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص ١٣٢.

٢) علاقي، مدني عبد القادر ، إدارة الموادر البشرية : المنهج والحديث في إدارة الافراد ، جدة ، دار زهرانللنشر والتوزيع (١٤١٤ هـ)

٣) ا الخزامي ،أحمد عبد الكريم ،تكنولوجيا الاداء في التقييم الى التحسين ،ج١ج٢ج٣، القاهرة مكتبة ابن سينا (د.ت).

٤) النمر، سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ،(١٤١٠هـ) ص ٢٢٨ .

٥) حنفي ، محمود سليمان ،مقدمة في المفاهيم السلوكية ،الاسكندرية ،دار الجامعات المصرية (د.ت) .

النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت راوية حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها[١]:

١. الأفراد هم استثمار إذا أُحسن إدارته و تنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
٢. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.
٣. بيئة العمل لابد أن تهيئ و تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم.
٤. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
٥. من خلال اطلاع الباحث يرى ان هناك عنصراً خامساً و هو التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان HRO و الذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم و واجباتهم بل و تبني تنظيمات تجمعية مثل اتحاد العمّال Labour Union و الذي ساعد العمّال على الاحتجاج ضد أي تعسف، أن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه و تدريبه. [٢]

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٨٣.

٢) النمر، سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ،(١٤١٠هـ)

أن نائب وزير الإصلاح الإداري الكندي السيد شارلبوا "أشار إلى أن كندا أعدت خطة طويلة الأجل اعتبارًا من ١٩٩٠-٢٠٠٠ و سُميت مشروع تطوير أداء الخدمة لعام ٢٠٠٠ و ذلك بقصد تدعيم الخدمة العامة بحيث تكون أكثر كفاءة و تخصصًا و حيادية و أن يُعترف بها كأصل من أصول الإنتاجية في عملية التنمية . و لا عجب أن نجد أن أربعة بنود من أصل عشرة بنود في الخطة الكندية تهتم بالموارد البشرية. هذه الأربعة بنود هي المزايا و التعويضات ثم التدريب و التطوير ثم التوظيف بعد ذلك تكيف العاملين مع بيئة العمل. بعد استعراض ما تقدم يتضح لنا أهمية الموارد البشرية كأصل تنموي منتج و فعّال إذا ما أُحسن استغلاله و تدريبه و هذا ما ساعد على تقدم الدول الكبار لأنها اهتمت بالعنصر البشري بل و قامت بوضع الخطط الإستراتيجية لإدراكها لأهمية الاستفادة القصوى من هذه الموارد البشرية كما هو الحال في دولة كندا. و بفضل أاهتمام ماليزيا بالفرد انتقلت من دولة زراعية بدائية إلى دولة متقدمة تحتل المرتبة التاسعة عالميا بين الدول المصدرة للتقنية العالية، وذلك بمعدل نمو سنوي يناهز الثمانية بالمئة وهو أحد أعلى المعدلات في العالم، كما بلغ الناتج القومي الخام بالنسبة للفرد حوالي ٣٤٠٠ دولار أمريكي في عام ٢٠٠٣مع توقعات تم تحديدها بـ ٦٠٠٠ دولار وفقًا للخطة الإستراتيجية الماليزية رؤية آفاق ٢٠٢٠. لقد انطلقت السياسة التنموية الماليزية من اهتمامها بالإنسان الفرد من خلال الخطة الإستراتيجية رؤية آفاق ٢٠٢٠، والعمل على تحقيق التنمية البشرية بكل أبعادها، وتعميق الحرص الذاتي في كل فرد على تطوير الدولة مما يشعره بأنه عنصر فاعل وحقيقي في تجربة بلاده التنموية، فالهدف المركزي الرابع من برنامج الاستشراف المستقبلي الماليزي هو تأسيس مجتمع قيمي كامل، يكون المواطنون فيه على درجة من التدين القوي والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.[١]

١) الخزامي ،أحمد عبد الكريم ،تكنولوجيا الاداء في التقييم الى التحسين ،ج١ج٢ج٣، القاهرة مكتبة ابن سينا (د.ت).

وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة أنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي [(1)]:

١. التوظيف :

هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب و آخرون البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. وعرّف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"[٢]. يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضًا.

أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجيًا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة و التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة .يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين

---

١) هاشم ،زكي محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٠٢، الإسكندرية، مصر، ، ١٩٨٩، ص ٢٤٠

٢) النمر، سعود بن محمد، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، (١٤١٠هــ)

سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. [1]

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثّل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي كما ذكر تومسون " اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها . يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، و الاختبارات التحريرية أو المهاراية، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. أن التعيين لابد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٨٣.

البشرية في المنظمة.و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين(أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، و كونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، و المحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضًا أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح و يضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى. (١)

٢. التدريب :

يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب و آخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. و أن التدريب و التطوير له عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم. و يرى الباحث أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء و سلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسبًا ماليًا يضاف لقائمة الأرباح و ليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية.

---

١) علاقي، مدني عبد القادر ، إدارة الموادر البشرية : المنهج والحديث في إدارة الافراد ، جدة ، دار زهراناللنشر والتوزيع (١٤١٤ هـ)

يصبح التدريب أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنيًا على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء .[١]

على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح الفقرة الآنفة بأنه يستحيل إيقاف الترقي المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج. وهذا الاستمرار في الترقي سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشرية يكفي كمثل ما يتحقق في مجال الطباعة من تقدم تقني استغني به عن العمال.

فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟.

هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلة الجادة؟.

وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية و رسم استراتجيات مستقبلة للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". و من مميزات التدريب أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص و الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة و المدربة. و قد أوضحت الدراسات إلى أن ٩٥% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، و أن كفاءة المتدرب و حبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية و بالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة و صقل خبرته.[٢]

---

[١]) الخزامي ،أحمد عبد الكريم ،تكنولوجيا الاداء في التقييم الى التحسين ،ج١ج٢ج٣، القاهرة مكتبة ابن سينا (د.ت).

٢) سلامه ، سهيل فهد ، نظم الحوافز في العمل ، مجلة القافلة ، عدد (٥) مجلد (٣٥) ، الظهران ، شركة أرامكو (١٩٨٧م) .

و قد أشارت الدراسة أيضًا إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية و الواسطة في محيط العمل. تعقيبًا على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعّالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضًا يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن و سد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يومًا بعد يوم. [١]

٣. التقييم :

و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعة. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين. أوردت راوية

---

١) المرجع السابق

حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له و معرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت راوية حسن وضع الأهداف و التقييم المقالي و مدخل معايير العمل وقائمة المراجعة و الترتيب البسيط [١].

ان العلاقة بين الإحساس بفعالية و موضوعية نظام تقويم الأداء و الولاء التنظيمي و الرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية و هو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي و تحسين علاقاتهم التنظيمية" [٢]، و أما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة و دقيقة و عادلة، و مدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة و نزاهة .أيضًا ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة و معنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء و الأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبّق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي و هذا أمر منطقي اذ إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمّي و يدّعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد.

أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار و التدريب و التوظيف. و يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنظمة و يساعد

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٨٩.

٢) اليحيى ،أحمد محمد ، الحوافز و أثرها على الانتاجية في المؤسسات الخاصة ، ندوة معدلات انتاجية العمل ، الرياض ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية (١٩٨٦)

على وضوح الرؤية. و تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف و أساليب و وسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضًا النماذج المطبقة طويلة نسبيًا لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحد للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضًا عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفًا تمثّل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، و أخيرًا عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم و يجب ربطها ليس فقط في الحوافز و العلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة و تخطيط الأهداف المستقبلية، أيضًا ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم و اجتثاث الروتينية منها حتى تكون المعيار المُعتمد عليه في التحفيز و التطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة و مواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأيي و هي اتجاه أغلب الدول و منها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها و أي قارئ لقوانين و بنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير و تفادي جميع سلبيات المنظمات الحكومية و الأهلية، لكن إن تُـرك التقييم شكلي كما هو و يعاني في أغلب الأحيان من

التحيز و المبالغة و لا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي و عدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.(١)

٤. الأجور و الحوافز:

عرّفت راوية حسن الأجور بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولّد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع ، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و مابين معنوية كترقية أو خطاب شكر و هناك عدة نظم للحوافز المادية منها نظام جانت و نظام المشاركة في المكاسب و نظام هالسي و نظام راون ، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة.(٢)

و ورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن الدراسات أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة و التطبيق فهناك

---

١) القاضي ، فؤاد محمد ، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢٨) مارس ١٩٨١، معهد الإدارة العامة، ص ١٤٧ – ١٤٨.

٢) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٩٦.

اللاموضوعية و المحسوبية و العلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين. أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا و فاعلا مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية [١].

ويرى الباحث إن أهم بند في الحوافز و المكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز و التقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم و هذه المعايير و بالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. و اثبتت نتائج بعض الدراسات أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية و المعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساسًا بالكفاءة. إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء و التقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية و بخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية [٢]. تعقيبًا على ذلك يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعًا على الإبداع و قد تكون العكس تمامًا حينما يرى العاملون أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتًا مما يقتل الإبداع و الإتقان في داخلهم و بالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

---

١) اليحيى ،أحمد محمد ، الحوافز و أثرها على الانتاجية في المؤسسات الخاصة ، ندوة معدلات انتاجية العمل ، الرياض ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية (١٩٨٦)

٢) زكي ،محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط ،٠٢، الإسكندرية، مصر، ، ١٩٨٩، ص ٢٤٠

المبحث الثالث : **اختيار القوى العاملة**

معاييـر الاختيـار :

١. تأخذ هذه المعايير الأشكال التالية :

٢. مستوى التعليم (نوع المؤهل ، التخصص الدراسى ، جهة التخـرج) .

٣. الخبرة السابقة وتقاس بعدد سنوات العمل أو بعدد السنوات فى أخر وظيفة التحق بها .

٤. الصفات البدنية (الجسمانية) كالطول أو قوة اليدين .. الخ .

٥. الصفات الشخصية ، كالحالة الاجتماعية للفرد ، والعمر ، .. الخ .

٦. المعرفة السابقة بالشخص ، حيث يتوفر عنصر الثقة فى العمالة المطلوبة .[١]

إجراءات الاختيار : وتتمثل فيما يلى :

١. المقابلة المبدئية لتصفية المتقدمين للعمل .

٢. طلب التوظيف لاختيار العمالة المطلوبة .

٣. الاختبارات للتنبؤ بأداء الفرد فى الوظيفة مستقبلاً .

وتنقسم هذه الاختبارات إلى خمسة أنواع هى :

١- الاختبارات النفسية والشخصية لقياس الخصائص والتصرفات التى تميز الفرد عن غيره كالميول والقيم والدوافع .. الخ .

٢- اختبارات القدرات الذهنية لقياس المعارف والمهارات الذهنية للفرد وتسمى أحياناً باختبارات الذكاء .

٣- اختبارات الأداء للتنبؤ بنجاح الفرد فى وظائف معينة أكثر من غيرها .

٤- اختبارات سرعة الاستجابة للتعرف على سرعة رد الفعل التى يقوم بها الفرد فى استجابته لظهور مثير معين أو للأسئلة التى تلقى عليه .

٥- اختبارات القيم والاتجاهات لقياس الاتجاهات النفسية لدى الفرد كالأمانة والقيم والاتجاهات النفسية والسلوك العام .

---

١) اليحيى ،أحمد محمد ، الحوافز و أثرها على الانتاجية في المؤسسات الخاصة ، ندوة معدلات انتاجية العمل ، الرياض ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية (١٩٨٦)

٦- المقابلات للحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل هذه الوظيفة . ويمكن تقسيم هذه المقابلات إلى الأنواع التالية :

- المقابلات الفرديـة .
- المقابلات الجماعية (ممثل لمنظمة مع مرؤوسين أو أكثر ، أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد ، أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد .
- المقابـلات المخططـة .
- المقابلات غير المخططـة .
- المقابلات المختلطــة .
- مقابـلات حـل المشـاكل .
- مقابـلات الضغـوط .

٧- مراجعة التوصيات من الأفراد والجهات التى ذكرها المتقدم للوظيفة للتأكد من مدى صلاحية الفرد المتقدم للوظيفة للعمل .

٨- الكشف الطبى للتأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبيــة .[١]

العائد والتكلفة من عملية الاختيار :

تحتاج عملية الاختيار فى أدائها إلى تكاليف كثيرة مثل تكلفة الإعلان عن الوظيفة تكلفة الاختبارات والمقابلات وغير ذلك من بنود التكاليف المتعددة . أما من حيث العائد فهو غير مباشر ويتميز بكونه معنوى يتمثل فى حسن وكفاءة الأداء العام أو فى حسن أداء باقى وظائف إدارة الموارد البشرية .

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩، ص ٩٦.

المبحث الرابع : **تطوير** (**تدريب**) **القوى العاملة** .

تعريف التدريب Training Definition

لقد عرّف بعض الكتاب التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها.

ويعرّف كاتب آخر التدريب بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد.

وتنمية القوى العاملة نعني بها برامج التدريب المختلفة وبرامج التأهيل المتقدم وإعادة التأهيل والتدريب على رأس العمل والتدريب المتخصص والتدريب الإشرافي والإداري وبرامج التطوير المتنوعة وجميعها تهدف إلى: تنمية المعرفة والعلوم اللازمتين لتطوير المنظمة التي يعمل بها الموظف، و لتحسين معدلات الأداء ولإعداده للوظيفة التي يتوقع ترقيته إليها أو عند تحوله من مهنة لآخرى، تحسين المهارة والقدرة اللازمتين لزيادة الإنتاجية وتحسين الخدمات والجودة النوعية، تغيير وتحسين سلوك العاملين وتصرفاتهم لتلائم متطلبات العمل والخدمات وتوقعات العملاء وتطور التنظيم.[١]

والتدريب عموما جزء لا يتجزأ من برامج التنمية البشرية إلا أن مسئوليات وأدوار المؤسسات الصناعية والتجارية والاقتصادية والتشغيلية ومؤسسات الخدمات المختلفة أكبر بكثير من مسئوليات الدولة (الحكومة). وهناك محاور أساسية تؤثر في نجاح تنمية القوى العاملة والتدريب، بعضها يعد من مسئوليات الحكومة بشكل أساسي، والبعض الأخر وهو أكثرها يعد من مسئوليات تلك المؤسسات.

---

١) اليحيى ،أحمد محمد ، الحوافز و أثرها على الانتاجية في المؤسسات الخاصة ، ندوة معدلات انتاجية العمل ، الرياض ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية (١٩٨٦)

أولا: مسئوليات الحكومة في تنمية القوى العاملة والتدريب:

(١) الاستقرار السياسي والتشريعات الحكومية واتجاهات القيادة العليا في ترسيخ أهداف التنمية وحث كافة المؤسسات من خلال تلك التشريعات على تبني مراكز ومرافق وبرامج التدريب المختلفة، وأدوار الحكومة هامة جدا في إعداد وتهيئة الموارد البشرية المحلية إعدادا أوليا صحيا واجتماعيا وثقافيا وتعليميا وتأهيلها تأهيل أولي يسبق إلتحاقها ببرامج التدريب أو بالوظائف.

(٢) كفاءة الأجهزة الإدارية الحكومية وأنظمتها ونظمها في التعاون مع تلك المؤسسات لوضع الخطط المناسبة لتحقيق أهداف تنمية القوى العاملة.

(٣) السياسات والأنظمة الخاصة بالعمل والعمال ومن ذلك هياكل الأجور ونسب العمالة المحلية (الحد الأدنى للأجور والنسب المئوية الدنيا للعمالة المحلية وفق تنوع وخصائص الوظائف) والحوافز، وحقوق العاملين وواجباتهم وحقوق أصحاب الأعمال وواجباتهم، ومكاتب العمل ولجانه، والبيانات والإحصائيات وقوائم الوظائف الشاغرة والمعبئة، ومتطلبات الوظائف، وقوانين العمل، والمخاطر المهنية، والتأمينات الاجتماعية ...الخ.[1]

ثانيا: مسئوليات المؤسسات الصناعية والاقتصادية والتجارية المذكورة :

(١) مقدار استعداد وقدرة وكفاءة تلك المؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية ...الخ في القيام ببرامج تنمية القوى العاملة والتدريب، وتبنيها لمرافق ومراكز تدريبية فنية وإدارية أو تعاونها للعمل معا لإنشاء مثل هذه المراكز والإنفاق عليها.

(٢) ظروف العمل داخل تلك المؤسسات وخاصة ما يتعلق بالعمالة وأنظمتها، وسياساتها، وإجراءاتها الخاصة بالعاملين لديها، وخططها وبرامجها للتدريب والتطوير الوظيفي وإحلال العمالة المحلية...الخ.

(٣) أساليب العمل المستخدمة لديها من تقنية ومهنية واحترافية، وأساليب التقييم وقياس إنتاجية ومعدلات أداء العاملين، والوصف الوظيفي، ومتطلبات التوظيف والوظائف ...الخ.

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،(١٩٩٩)

(٤) تكاليف العمالة لديها وأجور العمالة والأسس التي تعمل بها لتحديد تلك الأجور، وتوفيرها لبيانات متجددة عن كل ما تقدم بالإضافة إلى جنسيات العاملين وفئاتها...الخ.

(٥) توفير البيانات والمعلومات عن أدوار وأولويات وأهميات هذه المؤسسات وما أنجزته وتنجزه في إحلال العمالة المحلية والتدريب والتنمية.

(٦) الأعمال والصناعات التي ستقوم بها تلك المؤسسات في المستقبل القريب أو التي يتقرر القيام بها ضمن إسناد المشاريع المستقبلية للمؤسسات المحلية، وما الذي ستشهده بعض هذه المؤسسات أو بعض مرافقها من تطوير أو تغيير تقني متوقع مستقبلا كإدخال مزيد من التقنية أو الروبوت إلى خطوط إنتاجها.

(٧) تحديد ما هي أدوار هذه المؤسسات في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية محليا وما هو حجم مسئولياتها نحو ذلك.[١]

المبادئ الأساسية في التدريب Basic Principles In Training

١- الفروق الفردية Individual Differences

٢- علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to Job Analysis

٣- الدافعية Motivation

٤- المشاركة الفعالة Participation Active

٥- اختيار المتدربين Selection of Trainees

٦- اختيار المدربينSelection of Trainers

٧- تدريب المدربين Training of Trainers

٨- أساليب التدريب Training Methods

٩- مبادئ التعلّم Principles of Learning

مراحل العملية التدريبية :

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية Needs Identifying Training

١- تحليل المنظمة (المنشأة)

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،(١٩٩٩)

٢- تحليل العمليات .

٣- تحليل الفرد

ثانياً: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية Programs Planning of Training

١- تحديد أهداف البرنامج

٢- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها

٣- وضع المنهاج التدريبي

٤- اختيار أسلوب التدريب :

- أسلوب المحاضرة .
- أسلوب التطبيق العملي.
- أسلوب دراسة الحالات.
- أسلوب النقاش المخطط.
- أسلوب تمثيل الأدوار.
- أسلوب المبادرات الإدارية.
- أسلوب تدريب الحساسية .

٥- اختيار المدربين.

٦- تحديد مكان التدريب.

٧- تحديد فترة برنامج التدريب.

٨- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي. [1]

ثالثاً: تنفيد البرامج التدريبية Implementing of Training Programs

١- توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه .
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج .

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،(١٩٩٩)

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة .

٢- المرافق والتسهيلات التدريبية، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج .
- تصميم طريقة جلوس المتدربين .
- تحديد المستلزمات الضرورية (الوسائل التعليمية)

٣- تجهيز المطبوعات، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- استلام المطبوعات من القائمين على إعدادها علمياً.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين.

٤- المتدربين، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب.
- إعداد قائمة بأسمائهم، ومؤهلاتهم، ووظائفهم وعناوينهم.

٥- المدربين، ويتضمن هذ الجانب ما يأتي

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب .
- تقديم المدرب للمشاركين بعيارات مناسبة ومختصرة.
- التدخل بلباقة وأدب في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب .

٦- إفتتاح البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين .
- التعرف على توقعات المشاركين .

- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض .

٧- الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي يجب على إدارة البرنامج والمدربين مراعاتها، ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها .
- معرفة المشاركين بشكل جيد.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التدريبي ونقاشاته ذات طابع عملي.
- المحافظة على حسن سير إدارة وقت الجلسات .
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج الحصول على تغذية راجعة .
- مراعاة الفروق الفردية .
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل ختتامي .

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Programs

١- الاستبانة Questionnaire

٢- الملاحظة Observation

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم مدى الإستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها. حيث توجد هناك معايير يمكن بواسطتها الحكم على مدى الإستفادة، وأهم هذه المعايير ما هو آت:

دراسة التطورات والتحسينات التي طرأة على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربين . [١]

---

١) حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،(١٩٩٩).

الفصل الرابع : الحوافز

المبحث الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها .

المبحث الثاني : الحوافز في الإسلام .

المبحث الثالث : أنواع الحوافز .

الفصل الرابع : الحوافز

أن كفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل وتتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب إضافة إلى الاستعداد والقدرات الشخصية، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

المبحث الأول : مفهوم الحوافز وأهميتها .

يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه المختلفة من خلال عملية التحفير حيث يعمل الحافز على توجيه سلوك الإنسان نحو القيام بعمل ما وذلك للوصول إلى حالة الإشباع، طالما كانت الحاجة غيرا مشبعة، أستمر شعور الفرد بالقلق وعدم التوازن ويظل سلوكه بناء على ذلك منحصرا في الاتجاه الذي يشبعها فإذا أشبعت الحاجة بالكامل اختفى القلق تماما وإذا أشبعت جزئيا خف القلق نسبيا وإذا لم تشبع بتاتاً ظل القلق على ما هو عليه، وربما زاد وتطور إلى إحباط .[١]

عليه يمكن القول إن الإنسان عندما يسعى للعمل فإنه يهدف إلى إشباع دافع الحصول على طلب الرزق وفي الوقت نفسه فإن الإنسان يسعى إلى إشباع رغبات أخرى تتمثل في تحقيق الأمن والرضا وجميع تلك الدوافع وغيرها تؤثر في الإنسان حيث تعمل على توجيه سلوكه لذا كان من الواجب على أرباب العمل التعرف على تلك الدوافع حتى يمكن إيجاد أفضل الطرق لإشباع تلك الدوافع من خلال وضع نظام مناسب لتحفيز العاملين.

لقد بدأت كثير من مؤسسات العمل في الآونة الأخيرة بالاهتمام بسياسات الحوافز باعتبارها العامل الرئيس في معالجة العديد من المشكلات المتعلقة بعناصر الإنتاج ومنها ما يخص العنصر البشري وذلك للوصول إلى تحقيق كفاءة العاملين داخل المؤسسة .

---

١) عبد الوهاب ، علي محمد ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، بحث منشور ، معهد الإدارة العامة ، الرياض (١٤٠٣هـ) ص ١٧.

قيل حفزه- حفزاً أي دفعه من خلفه (بالثواب أو خلافه) وحفزه إلى الأمر أي حثه عليه، وحفزوا عليهم الخيل:أي أرسلوها، وحفز في مشيته إذا جد وأسرع .[1]

تعددت التعريفات التي تناولت معنى الحوافز بتعدد الجوانب التي يركز عليهاوتخصصات الباحثين، وقد تناولت الدراسة مجموعة من التعريفات منها بأنها العوامل أو العناصر التي تشبع النقص في حاجات الأفراد حيث يلاحظ أنه اتخذ الحاجات على تعدد أنواعها ومستوياتها دوافع للحركة أما العوامل والعناصر فقد اتخذها كمحفزات للإشباع والشعور بحالة الاتزان.

فقد اتخذا منحى آخر في النظر إلى الحافز وذلك بتحديد مصدره حيث تعرف الحوافز "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشبع الإنسان أو .تحفزه لأداء أفضل " .[2]

أما استيرز ومورتر فيعرفان الحوافز كما ذكر علاقي " بأنها دفع الفرد . لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغير مساره " .[3]

وهذا ما تسعى إليه الإدارة مع أفرادها ومن خلال التعرف على العوامل التي تعمل على دفع هؤلاء الأفراد مما ينعكس على أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنشأة.

ويعرف البعض الحافز على أنه " ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب- بدرجات متفاوتة- لحاجاته الناقصة.[4]

كما تعرف الحوافز بأنها " مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل سواء كان مديراً أو منفذاً نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه.[5]

---

١) مصطفى ، صلاح عبد الحميد وآخرون ، الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة ، مجلة التربية الجديدة ، العدد ٤٧ (١٤٠٠ هـ) ص ١٥٤.

٢) القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، ط٢، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ) ص ٢٠٨.

٣) علاقي، مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة ، تهامة للنشر والتوزيع ، (١٤٠١ هـ) ص ٣٤٧.

٤) عبد الوهاب ، علي محمد ،الحوافز في المملكة العربية السعودية ، بحث منشور ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، (١٤٠٣هـ) ص ١٧.

٥) عساف ، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران (١٩٩٩)، ص٥٣٥.

كما عرفت بأنها " مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته " . [١]

تناولت كثيرً من الدراسات أهمية الحوافز في حياة الإنسان بصورة عامة عدة نقاط تظهر بها أهمية الحوافز وهي كما يلي : [٢]

١) توفر للإنسان الجو الملائم لكي يفجر قدراته التي منحها الله ويوظفها في سبيل إنجاح العمل بالشكل المطلوب، كما أنها تخلق لديه القدرة على الإبداع والابتكار في مجالات عمله المختلفة.

٢) تتمشى الحوافز مع الفروق الفردية، فهي وسيلة عادلة لمكافأة المجد ومحاسبة المقصر.

٣) تعيش منظمات اليوم عصر التنافس سواء في القطاع الخاص أو العام، فالمنظمة التي تستطيع تقديم الحوافز التي تتوافق مع رغبات واحتياجات الإنسان وتوفر له المناخ الملائم تستطيع أن تبلغ الهدف الذي تسعى إليه .

إن أهمية الحوافز تنبع من كونها تحقق النتائج كما يلي :[٣]

١) الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

٢) زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار.

٣) تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر.

٤) تلافي الكثير من مشكلات العمل "

---

١) السلمي، علي، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ،(١٩٧٠م) ص ٢١٤.

٢) الاسمري، فراج محمد ،الحوافز في الفكر الاسلامي وبعض النظريات الحديثة :دلراسة مقارنة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ،جده (١٤١٨ هــ) ص ٢٤ .

٣) الهيتي ، خالد عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، ط ١ ، عمان ، دار الحامد للنشر (٢٠٠٠ م) ص ٢٢٨.

أما البعض فيضيف " أن للحوافز دوراً رئيساً في العمل التربوي حيث ينعكس على إعداد التلاميذ لحياة أفضل ، ورفع الروح المعنوية بين مجتمع العاملين [١]

وهو ما يؤكده البعض بقوله " أن التركيز على استخدام الحوافز السلوكية في الإدارة التربوية يكمن في إيجاد بيئة صفية تدعم وتعضد الأنشطة التعليمية "[٢]

المشكلات والصعوبات في الحوافز

أن المشاهدات والخبرة تثبت أن الإدارة تواجهها مشكلات وصعوبات عند وضع نظم للحوافز في الأجهزة والمؤسسات الحكومية في جمهورية مصر العربية إلا إن كثيراً من هذه المشكلات ينطبق أيضاً على بعض الأقطار العربية، والتي ذكر منها :

١ .عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسئولين عن تطبيقها.

٢ .تطبيق نظم واحدة أو نمطية من عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية بغض النظر عن الخصائص والظروف التي يتميز بها كل جهاز، من حيث طبيعة العمالة فيه، والإمكانات المتوفرة لديه و نشاطه، وهيكلة التنظيم وتركيب القوى العاملة به .

٣ .غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتها والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للجهاز، والظروف البيئية المحيطة ،الاقتصادية الجهاز الواحد أو المجموعات المتشابهة والاجتماعية والثقافية وذلك على مستوى من الأجهزة.

---

١)قزاقزة ،محمود عبد القادر ،نحو ادارة تربوية واعية ،دار الفكر العربي ، (١٩٩٣ م) ص ١٣٠

٢) دوجلاس م وندام،التخطيط التربوي، ترجمة محمد أمين وعاطف أبو زينه ، ط ١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة (٢٠٠٣ م) ص ٦٧

٤. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء تمنح الحوافز بناءً عليها ونتيجة لذلك ترى أعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق ,على درجات متعددة، في مهارات هؤلاء العاملين.

٥ .عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث عدم دقة البنود أو ميلها للعمومية، أو عدم قدرة الرئيس أو المدير على الحكم الموضوعي.

٦ .غموض بعض المواد النظامية التي تتعلق بالحوافز مثل كلمات الجهد غير العادي والخدمات الممتازة في نظام الخدمة المدنيةفي المملكة العربية السعودي.

٧ .سوء استخدام بعض المديرين للحوافز حيث يستخدمها البعض ليخوفون بها الموظفين.

٨ .ارتفاع تكاليف الحوافز والتي تتحملها الدولة والتي تنفق في صورة إجازات أو بدلات أو تخفيض ساعات أو أيام الدوام.

٩ .عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز في كل جهاز على حدى وغياب التقويم الموضوعي للنتائج.

١٠ . قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي يتركه على الأفراد.

١١ . فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحول كثير منها إلى حق يكتسب كجزء من المرتب أو من المكتسب.

١٢ . نقص مهارات المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز وتحيز البعض وتدخل . العوامل الشخصية في تقرير الحوافز .[١]

---

١) عبد الوهاب، علي محمد ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض (١٤٠٣ هـــ).ص ١٥٣–١٥٤

المبحث الثاني : **الحوافز في الإسلام** .

يعد التحفيز من المواضيع الإدارية والإنسانية الهامة ويشكل ركناً أساسياً من أركان علم الإدارة. وللإسلام فضل السبق في مجال التحفيز، فالتحفيز في المنهج الإسلامي لا يستند على فرضيات وضعها الإنسان نفسه، ولا يستند على ظروف العمل المحيطة، بل يستند إلى قاعدة إيمانية ربّانية مستمدة من المصدرين الرئيسين للتشريع الإسلامي وهما القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.. ولقد شملت عملية التحفيز في الفكر الإداري الإسلامي المعارف والعلوم كافة، ولم تقف عند حد العلوم الإدارية، بل امتدت هذه العملية لتشمل كل السلوك الإنساني.[1]

أولا : **الحوافز في القرآن الكريم** .

حفل القرآن الكريم وهو المنهج الرباني بالعديد من الآيات التي تدل على الحوافز

ومن هذه الآيات ما يلي:

١ - قال تعالى ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ الزلزلة : آية٧-٨.، أي ان الإنسان يحصل على جزاء العمل الذي يقوم به.

٢ - قال تعالى ﴿إِلَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَأُوْلَئِكَ لَهُمْ جَزَاء الضِّعْفِ بِمَا عَمِلُوا وَهُمْ فِي الْغُرُفَاتِ آمِنُونَ ﴾ سبأ : الآية(٣٧)

٣ - وقد قص القرآن الكريم قصة فرعون وكيف أن فرعون وعد السحرة بالأجر وأن يجعلهم من خاصته إن هم انتصروا على موسى , حيث قال تعالى﴿ : فَلَمَّا جَاء السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرًا إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ ﴾ الشعراء :الأية (٤١)

٤ - قال تعالى : ﴿ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى ﴾ طه :الاية (٤٤)

---

[1]) الهيتي ، خالد عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، ط ١ ، عمان ، دار الحامد للنشر (٢٠٠٠ م)

٥ ـ قال تعالى : ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران الاية (١٥٩) :

٦ ـ قال تعالى : ﴿ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ الصف : (١١) (والحافز في هذه الآية الدلالة والإرشاد وبيان الطريقة والتخطيط للوصول إلى المطلوب.

٧ ـ قال تعالى ﴿ وَإِذَا حُيِّيْتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّواْ بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا إِنَّ اللّهَ كَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا ﴾ . النساء :(٨٦) والحافز في هذه الآية رد الجميل بمثله بل بأحسن منه.

٨ـ قال تعالى ﴿ مَن جَاء بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَن جَاء بِالسَّيِّئَةِ فَلاَ يُجْزَى إِلاَّ مِثْلَهَا وَهُمْ لاَ يُظْلَمُونَ ﴾ الأنعام :(١٦٠) . والحافز في هذه الآية المكافأة على إتقان العمل.

ثانيا : **الحوافز في السنة** :

قال الله تعالى : ﴿ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ الأحزاب:الأية (٢١) . من الآية السابقة يتبين إن الرسول صلى الله عليه وسلم مثل يتأسى به وقدوة لأفراد المجتمع من الصحابة ومن جاء من بعدهم من أمته ,فلم يدع رسول الله صلى الله عليه و سلم جانبا من جوانب الحياة المختلفة إلا و أرسى قواعده الأساسية التي ينطلق منها الفرد والجماعات ,وفي هذه الدراسة سوف يعرض الباحث لجوانب من الهدي النبوي والسلوك الأبوي للنبي صلى الله عليه وسلم في كيفية التعامل مع الأفراد والجماعات ومنها التعامل مع العامل قال تعالى ﴿ وَمَا يَنطِقُ عَنِ الْهَوَى﴾ النجم : الأية (٣).

تتعلق الحوافز بالقوى المادية التي تؤثر في الفرد فتدفعه إلى العمل بأكثر ما لديه من طاقة، والمنهج الإسلامي كما يقول محمد [1] حينما يقرر الحوافز إنما يحاول دفع المجد إلى مزيد من العمل والإنتاج ودفع الآخرين إلى تقليد هذا المجد حتى ينالوا مثله قال النبي صلى الله عليه وسلم" من بات كالاً من عمل يده بات مغفوراً لـه." [2]

وعن أبي هريرة رضي الله عنه َ قال: (سمعتَ رسول اللهِّ .يقول منَ تبعِ جنَازة فلهِ قيراطِ من الأُجر) [3]

وهنا سوف يذكر الباحث عدة مبادئ من الهدي النبوي في كيفية تحفيز الصحابة ومن جاء بعدهم إلى يوم الدين كما يلي:

١ –الحزم في القرارات : ويتضح ذلك في موقفه صلى الله عليه وسلم حين خروجه مع أصحابه كراهية حيث قال لهم ما كان لرسول إذا لبس جبته .

٢ –العدل: ومن جوانب عدله صلى الله عليه وسلم ما كان من حفر الخندق عندما استشار أصحابه ووزع العمل بينهم، ومشاركتهم في العمل ، حتى يكون دافعا لهم على العمل.

٣ – مبدأ التناصح بين المسلمين :وهنا يتضح قوة التحفيز للوصول للهدف حيث جعل الدين مساويا لنصح المسلم لأخيه المسلم حيث قال صلى الله عليه وسلم " الدين النصيحة " قال الصحابة لمن يا رسول الله ؟ قال" لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" [4] .

٤ – مبدأ المشاركة: ومما يدل على المشاركة كما ورد " أن المسلمين قاموا بتنفيذ الخطة التي اقترحها سلمان الفارسي في غزوة الخندق، وقاموا بجد ونشاط يحفرون الخندق ورسول الله صلى الله عليه وسلم يحثهم ويساهم في عملهم هذا ، وكان صلى

---

١) محمد ، أحمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ،(١٤١٤ هـ) ص ١٩٥.

٢) صحيح البخاري ،ج١،ص٤٤٥، رقم الحديث ١٢٦٠ .

٣) صحيح مسلم ، ج٢،ص٥١ ،رقم الحديث ٢١٤٧

٤)صحيح البخاري ، ج١،ص٣١، رقم الحديث ٥٧.

الله عليه وسلم ينقل التراب من الخندق حتى يواري الغبار جلده صلى الله عليه وسلم." [1]

٥ – مبدأ تشجيع روح المبادأة : لابد أن يكون التنافس بين الأفراد في الأمور المقدور عليها والتي بإمكانهم أن يتنافسوا فيها، ومما ورد في ذلك " انه في غزوة احد جرد النبي سيفا باترا وناد في أصحابه ، من يأخذ هذا السيف بحقه ؟ حتى قام إليه أبو دجانة سماك بن فراش فقال :وما حقه يا رسول الله؟ قال أن تضرب به في وجه العدو حتى ينحني"قال أنا آخذه بحقه يا رسول الله فأعطاه إياه " [2]

٦ – مبدأ إكرام الفرد : إن المسلمين ساقوا الغنائم في هوازن إلى رسول الله وكان في السبي الشيماء بنت الحارث بن عبد العز فقالت لهم:ألا والله إني لأخت صاحبكم من الرضاعة فلم يصدقوها حتى أتوا بها إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت : إني أختك قال " وما علامة ذلك ؟ قالت عضة عضضتها في ظهري وأنا متروكة، فعرفها وبسط لها رداءه وأجلسها عليه وخيّرها فقال " إن أحببت فعندي مكرمة محببة وان أحببت أن أمتعك وترجعي إلى قومك " قالت بل تمتعني وتردني إلى قومي ففعل صلى الله عليه وسلم ."[3]

والمبادئ التي جاءت عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم كثيرة والدراسة الحالية ليست مجالا لذكرها، وإنما أرادت أن نعطي صورة موجزة عن إسهامات المنهج الإسلامي في الإدارة والحوافز على وجه الخصوص والتي منها:

- مبدأ التحفيز على التعاون .
- مبدأ التحفيز على الاحترام والتقدير.
- مبدأ التحفيز على االرحمة.
- مبدأ التحفيز على الإحسان.
- مبدأ التحفيز على مراعاة الآخرين.
- مبدأ التحفيز على اكتشاف القدرات وحسن التوجيه.

---

١) المباركفوري ، الرحيق المختوم ،(١٣٩٦هـ) ص ١٣٢

٢)ابن هشام، السيرة النبوية (١٤٠٩ هـ)ص ص.٣٠ -٢٩

٣)الحاوي الكبير للماوردي ،ج١١،ص٣٥٦.

ثالثا : الحوافز عند المفكرين المسلمين :

ويزخر المنهج الإداري الإسلامي بشواهد حيّة تدل على أن موضوع التحفيز قد أخذ حقه من الاهتمام والتركيز فكراً وتطبيقاً. حيث ينظر الإسلام إلى التحفيز نظرة شمولية في الدنيا والآخرة، فالجزاء هو إحدى الغايات التي أوجد الله تعالى الإنسان من أجلها على هذه الأرض، وقد أكد الله تعالى ذلك في قوله: ﴿ خلق الله السّموات والأرْض بالْحقّ ولتُجْزى كُلُّ نفْسٍ بما كسبتْ وهُمْ لا يُظْلمُون﴾ سورة الجاثية الايه ٢٢ . ويتوقف مصير الإنسان على إرادته، حيث إنه يسعى باختياره إلى سعادته أو شقائه، ويكون أهلاً للنعيم أو للجحيم بما أتاه ونواه في هذه الدنيا، يقول الله تعالى: ﴿ منْ عمل صالحاً فلنفْسه ومنْ أساء فعليْها وماربُّك بظلاّمٍ للْعبيد﴾ سورة فصلت الايه ٤٦ ، أما الحوافز في الدنيا فقد ربطها الرسول (صلى الله عليه وسلم) بالعمل. ويرى بعض علماء الإدارة أن ربط الحوافز بالعمل يقتضي التحليل الدقيق لسائر أنواع العمل وهو ما يعرف في الإدارة بمصطلح (توصيف الوظائف) تتحدد في ضوئه أوصاف وقدرات العاملين ومعرفة مستويات كفاءتهم، وهو ما يسعى الفكر الإداري الحديث إلى الأخذ به، قال تعالى: ﴿ولكُلٍّ درجاتٌ مّمّا عملُواْ وليُوفّيهُمْ أعْمالهُمْ وهُمْ لايُظْلمُون﴾. وفي الوقت نفسه يقتضي أن تكون الحوافز المالية محققة احتياجات العاملين في التنظيم الإداري .[1]

وقد حرص الإسلام أن تكون هذه الحوافز محدّدة ومعلومة مقدّماً، حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاءة، قال الرسول (صلى الله عليه وسلم): (من استأجر أجيراً فليبيّن له أجره) [2]. وقد أكد الرسول (صلى الله عليه وسلم) أهمية دفع الأجر لصاحبه حال انتهائه من العمل إذ يقول (صلى الله عليه وسلم): (أعطوا الأجير حقّهُ قبل أن يجفّ عرقهُ) [3]. ويحذر (صلى الله عليه

---

١) محمد ، أحمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ،(١٤١٤ هـ) .

٢) مصنف ابن شيبة ، ج٤،ص٣٦٦، رقم الحديث ٢٦١١٠.

٣) مسند الشهاب ، ج١ ،ص٤٣٣، رقم الحديث ٤٩٤ .

وسلم) من الإخلال بهذا المبدأ الإسلامي فيقول في الحديث القدسي: (قال الله: ثلاثةٌ أنا خصمهم يوم القيامة، رجلٌ أعطى بي ثم غدر، ورجلٌ باع حرّاً فأكل ثمنهُ ورجلٌ استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يعطه أجرهُ)[1]

لقد كفل الإسلام للإنسان العامل احترامه وتقديره وعدم الإنقاص من آدميته، بل إنه سبحانه وتعالى وضعه في أعلى الرتب بين المخلوقات، وفي هذا دليل على أهمية الإنسان وعلو قدره، وأن تقديره واحترامه يعتبر عاملاً في كسب المزيد من عطائه وانتمائه للتنظيم. فالإسلام يدعو إلى استعمال الكلمة التقديرية الطيبة للعامل المجد والاعتراف بجهده إذا أحسن صنعاً. قال تعالى :﴿ قوْلٌ مّعْرُوفٌ ومغْفرةٌ خيْرٌ مّن صدقةٍ يتْبعُها أذىً والله غنيٌّ حليمٌ ﴾ سورة البقرة الاية:٢٦٣ ، بمعنى تفوّق التحفيز بالقول على التحفيز بالمال إذا ما أتبعه أذى معنوياً بالقول أو بالإشارة .

لقد خاطب الإسلام الجانب المعنوي والأخلاقي في الإنسان وركز على الحوافز غير المادية، فاستطاع بذلك التأثير على اتجاهات الفرد العامل وترشيدها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، فنجد الكثير من الصفات والألقاب الحميدة التي أطلقها الرسول (صلى الله عليه وسلم) على أصحابه تشريفاً لقدرهم ورفعاً لمكانتهم، فهناك العشرة الكرام الذين بُشّروا بالجنة وأمين هذه الأمة (أبو عبيدة بن الجراح)، وسيف الله المسلول (خالد بن الوليد) وغيرهم. وكان الرسول يستخدم الحوافز في جميع المجالات، ففي مجال الحروب يقول (صلى الله عليه وسلم) في غزوة حنين: (من قتل قتيلاً فلهُ سلبهُ) [2]، تحفيزاً للجنود على الثبات والإقدام. وكان الرسول (صلى الله عليه وسلم) ينمّي الروح المعنوية لدى جنوده قبل المعركة بصورة دائمة لتصل إلى أعلى درجات القوة ويحافظ عليها أثناء القتال، وإذا انخفضت لسبب ما، عمد إلى رفعها كما حدث في غزوة الأحزاب. وفي مجال الزراعة يقول (صلى الله عليه

---

١) صحيح البخاري ،ج٢،ص ٧٧٦،رقم الحديث ٢١١٤..

٢) صحيح البخاري ،ج٨،ص١٦٢،رقم الحديث ٣١٤٢.

وسلم): (من أحيا أرضاً ميتة فهي له) [1]، تحفيزاً للمسلمين على استصلاح الأراضي وزراعتها، والأحاديث حول ذلك كثيرة.[2]

ومن الحوافز الهامة التي تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيقها، وسبقها في ذلك الإسلام اتخاذ القرارات الجماعية المشتركة، وذلك بتشجيع العاملين على تقديم ما لديهم من أفكار واقتراحات تتعلق بشؤون العمل والعاملين لتحقيق الصالح العام . فالإدارة الإسلامية إدارة شوريّة، حيث تمثل الشورى في الإسلام أحد أركان الحكم والإدارة، قال تعالى:﴿ وشاورْهُمْ في الأمْر﴾ سورة ال عمران الاية :١٥٩ ، وقال تعالى: ﴿وأمْرُهُمْ شُورى بيْنهُمْ﴾ سورة الشورى الاية :٣٨ ، وفي تطبيق هذا المبدأ حافز معنوي قوي للعاملين المشاركين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الخطط، فهو يشعرهم بأهميتهم ودورهم في التنظيم والاستفادة مما لديهم من آراء ومقترحات حول الأمور التي يُتخذ قراراً بشأنها.

ويدعو الإسلام إلى توفير الحوافز الاجتماعية والتي تتمثل في تقديم سائر الخدمات الاجتماعية إلى العاملين وذلك بتوفير الراحة اللازمة للعامل دون إجهاد متواصل يضنيه ذهنياً وبدنياً، يقول الله تعالى:﴿ لا يُكلفُ الله نفْساً إلاّ وُسْعها﴾ سورة البقرة الاية : ٢٨٦ ، ويقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): (...فإن لجسدك عليك حقا ، وإن لعينك عليك حقا ، وإن لزوجك عليك حقا).[3]

وعلى الرغم من أن الإسلام قد أولى الحوافز الإيجابية اهتماماً كبيراً، فإنه لم يغفل الحافز السلبي (الرادع) والذي يتضمن العقاب. والحافز السلبي في الإسلام ليس هدفاً في ذاته، بمعنى أنه لا يقصد عقاب المقصّر في أداء واجباته، وإنما هو حث وتشجيع للعامل لبذل المزيد من الجهد في الأداء، وليسلك سلوكاً يتوافق مع السلوك الذي يدعو له المنهج الإسلامي. فالمنهج الإسلامي باعتباره منهجاً اجتماعياً واقتصادياً يأخذ بكل أنواع الحوافز المناسبة من ترغيب وترهيب تتمثل في الجزاء

---

١) السنن الكبرى ،ج٦ ،ص ١٤٢، رقم الحديث ١١٥٥٢.

٢) محمد ، أحمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ،(١٤١٤ هــ)

٣)صحيح البخاري ،ج١٣،ص١٥٦،رقم الحديث ٥١٩٩.

الإيجابي أو السلبي أي في الثواب والعقاب (الجنة والنار)، قال تعالى: ﴿ فمن يعملْ مثقال ذرّةٍ خيْراً يره، ومن يعْملْ مثقال ذرّةٍ شرّاً يره﴾ سورة الزلزلة الاية ٧ : ، فالثواب الذي يمن الله به على عباده، والعقاب الذي يرصده للمخالفين منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجديّة، كيف لا والله سبحانه وعد المحسنين بالجنة التي تحوي من النعيم ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر، ووعد المسيئين بالنار.

على هذا المنهج القويم والمبدأ الإداري العظيم سار (صلى الله عليه وسلم) وأصحابه من بعده في إدارتهم لمرؤوسيهم. يقول عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في الخطبة التي وجهها للمسلمين بعد توليه الخلافة: (فمن كان يحضرنا باشرناه بأنفسنا، ومن غاب عنا ولينا أهل القوة والأمانة، ومن يحسن نزده حسناً ومن يسئ نعاقبه...) وجاء في خطاب وجهه علي بن أبي طالب - كرم الله وجهه- إلى أحد الولاة ويدعى الأشتر النخعي: (ولا يكوننّ المحسن والمسيء عندك بمنـزلةٍ سواء، فإن في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتدريباً لأهل الإساءة إلى الإساءة، والزم كلاً منهم ما ألزم نفسه) . [١]

في ضوء ما تقدم، يتضح وجود منهجية إسلامية علمية ترتكز عليها عملية التحفيز، والتي تنبع من توجيهات القرآن الكريم والسنة المطهرة، فالإدارة الإسلامية إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان، لذلك تميزت المنهجية الإسلامية عن المنهجية الغربية - التي أبعدت الإيمان وركزت فقط على العوامل المادية - بأنها منهجية ربانية تجمع بين الروح والمادة، بما يؤكد تفوق النظرية الإسلامية في التحفيز على النظريات المعاصرة، فهي نظرية تتوافر فيها كل خصائص النظرية الشاملة، إذ إنها تتيح الفرصة لمناقشة السلوك التنظيمي لأية منظمة إدارية في إطار النظام الإسلامي الاجتماعي وما تحويه من فلسفة عقائدية تحدد السلوك الإداري والسلوك العام للفرد.

---

١) عساف ، محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الإعمال ، جدة ، مكتبة الخدمات الحديثة ، (١٤٢١ هــ) ص ١٤٣.

لقد حرص الدين الإسلامي على تنظيم جميع شؤون الحياة ومن ذلك تنظيم مجال لكونه المجال الذي يسعى الإنسان من خلاله إلى تحقيق رغباته وإشباع حاجاته بالكسب الحلال ويعد العمل في الإسلام من العبادات التي يتقرب بها الإنسان إلى الله عز وجل فالعمل في الإسلام اقترن بالعديد من الأعمال الصالحة ومنها الجهاد في سبيل الله قال تعالى ﴿علم أن سيكون منكم مرضى وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون في سبيل الله ﴾ سورة المزمل آية:٢٥.

ولا بد لنجاح العمل في الإسلام من الارتباط بغاية خالدة وهي العمل في الدنيا من اجل الآخرة وان يكون سعي الإنسان كله لله فالعمل في الإسلام لا يطلب من اجل الثراء و إنما يطلب من أجل النفع كما قال عليه الصلاة والسلام (إذا قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فاستطاع ألا يقوم حتى يغرسها فليغرسها فله بذلك أجر)[١].

ولأهمية الحوافز في مجال العمل ودورها في تحفيز العاملين نحو الوصول إلى الأهداف والغايات المرسومة فقد اقر الإسلام ذلك المبدأ وجعله أسلوبا للثواب والعقاب ترغيبا للإنسان المؤمن في إتباع أوامر الله وترهيبا له من ارتكاب معصية الله عز وجل. يقول محمد " أن منهج الإسلام في الحوافز على العمل يتضمن قيمتين متكاملتين: [٢]

- أن هنالك حدا أدنى ملزم من العمل يقوم به الفرد مقابل ما يتقاضاه من أجر حسب المعايير الموضوعة.
- أن دفع الإنسان إلى الوصول إلى أعلى درجات الكمال المطلوب يتطلب نوعاً من الحفز بالإغراء بالثواب، وبقدر ما يضيف الإنسان إلى الحد الأدنى المطلوب يستحق الحفز والتقدير .

لقد اهتم الإسلام بجانب الحوافز وحرص على إقرارها في صور متعددة ومنها:

---

١) صحيح البخاري،ج٣، ص٢٥١،رقم الحديث ٣٨٥.

٢) محمد ، أحمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ،(١٤١٤ هـ) ص ١٩٧ .

أ- جانب الحوافز المادية حيث أكد الإسلام على أهميتها في مواقف متعددة ومنها أنه جعل الأجر حق شرعي للعامل، يقول تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ ﴾ المائدة آية: [1].

كما أن الإسلام قد أهتم بتحسين الظروف المادية للعمل من حيث توفير أسباب الراحة للعامل وعدم الإثقال عليه في العمل، وورد في قصة موسى عليه السلام مع الشيخ الكبير في مدين حين زوجه ابنته مقابل خدمته قوله تعالى ﴿ ... وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِن شَاء اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴾ القصص آية: (٢٧).

وبالرغم من اهتمام الإسلام بالجانب المادي للحوافز إلا انه حرص على ربطها بالجانب الروحي حيث نجده يحث الإنسان على أن ينظر للحوافز المادية على أنها وسيلة تعين العبد على طاعة الله والتقرب إليه، يقول تعالى ﴿ الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَالْبَاقِيَاتُ الصَّالِحَاتُ خَيْرٌ عِندَ رَبِّكَ ثَوَابًا وَخَيْرٌ أَمَلًا ﴾ الكهف آية: (٤٦).

ب- الحوافز المعنوية والتي يؤكد الإسلام على أهميتها لكونها تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل، وقيل في تعريف المعنوية " المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر و الثقة و التشوق و الحماس ".[1]

ومن المواقف التي يحرص فيها الإسلام على تأكيد هذا المبدأ إقرار حق العامل في

اختيار العمل الذي يتوافق مع قدراته التي خلقه الله عليها، قال تعالى ﴿ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ﴾ الزخرف آية: (٣٢).

ج- الحوافز الروحية و الإيمانية حيث ينفرد الإسلام بإقرار هذا النوع من الحوافز والتي تنتج عن الإيمان بالله عز و جل في السر والعلن والاعتقاد الجازم بأن

---

١) علاقي، مدني عبد القادر ، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة ، تهامة للنشر والتوزيع ، (١٤٠١ هـ) ص٥٧٠.

جميع ما يقوم به الإنسان من أعمال إنما هو عبادة لله وعليه فان الإنسان يكتسب القيم الإيجابية التي توجه نحو إتقان العمل و الحرص على ابتغاء مرضاة الله عز وجل ، يقول الله تعالى : ﴿ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴾ الملك آية: (٢).

أن أسس الحوافز في المنهج الإسلامي مستمدة من شريعة الله عز وجل من حيث: [١]

١- أن الله عز وجل فد تكفل برزق جميع مخلوقاته من خلال القدرات التي ميزهم الله بها ومنها الحركة التي تدفع المخلوقات الحية إلى البحث عن الرزق، قال تعالى : ﴿ وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي الأَرْضِ إِلاَّ عَلَى اللّهِ رِزْقُهَا ﴾ هود: آية (٦).

٢- أن الإسلام يعمل على غرس القيم النبيلة في النفوس البشرية من خلال الدعوة إلى فعل الخير و نبذ الشر، قال تعالى ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (٧) وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴾ الزلزلة : آية٧-٨.

٣- أن الإسلام يحث الإنسان على العمل و البعد عن التواكل من خلال إقرار مبدأ الثواب والعقاب، قال تعالى ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ فصلت : آية: (٣٣) .

٤- ينظر الإسلام إلى الإنسان على أنه جسم وروح حيث لا بد من الاهتمام بكل جانب دون أن يطغى جانب على الآخر، قال تعالى ﴿ وَمِن رَّحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِن فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ القصص : آية(٧٣).

٥- أن نظام الحوافز في الإسلام يحث الإنسان على العمل رغبة في الثواب وخوفا من العقاب وبذلك نجد أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إثارة الدوافع الداخلية للإنسان للوصول إلى الحافز المنشود.

٦- أن الإسلام يرسي القواعد الصحيحة لحياة حافلة بالعمل الصالح من خلال تطبيق نظام الحوافز، قال تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ الكهف : آية (٣٠).

---

١) عساف ، محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الإعمال ، جدة ، مكتبة الخدمات الحديثة ، (١٤٢١ هـ) ص ١٤٠- ١٤٣.

ويمكن تقسيم أنواع حوافز العمل في الإسلام إلى عدة أقسام وهي: [1]

أ- قوى مادية: تتمثل في جسم الإنسان والوسائل المستخدمة في الجسم لإشباع الحاجات الأساسية.

٢- قوى معنوية: وهي عبارة عن الصفات التي يسعى الإنسان إلى كسبها.

٣- قوى روحية: وهى عبارة عن العبادة التي تصل الإنسان بالله عز وجل وما ينتج عن تلك العبادات من ممارسات سلوكية واتجاهات تدفع الإنسان إلى إتباع أوامر الله واجتناب نواهيه.

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن العقيدة الإسلامية قد تميزت على النظريات الوضعية بنظرتهما للحوافز من خلال الجانب الروحي والإيماني الذي يجعل من الإيمان الصادق بالله عز وجل قولا وعمالا مصدرا رئيساً للقوى الدافعة للعمل لأن الإنسان الذي يتمكن الإيمان بالله عز وجل من قلبه وجميع جوارحه ستتولد في نفسه الرغبة الصادقة في الإخلاص في العمل، قال الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)[2].

وفي ذلك ينظر الإسلام للحوافز على أنها مصدراً لراحة وسعادة الإنسان كما أنها وفي الوقت نفسه وسيلة لإكساب الإنسان القيم والمثل النبيلة التي تتفق مع تعاليم الدين الإسلامي الحنيف و التي تغرس في الفرد حب العمل ابتغاء مرضاة الله عز وجل.

الإسلام منهج رباني عليم بالنفس البشرية التي تستعصي على القدرات البشرية مهما أوتيت من العلم، ويتميز عن المناهج الوضعية باستشعار العبد عظمة الخالق واطلاعه على ما في الصدور.

---

١) الإبراهيم ، محمد عقلة ، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، عمان ، مكتبة الرسالة الحديثة ، (١٤٠٨ هـــ) ص ٥١.

٢) المعج الأوسط ،ج١،ص٢٧٥، رقم الحديث ٨٩٧ .

المبحث الثالث : **أنواع الحوافز** .

تتعدد الصور التي يمكن أن تتم بها عملية إشباع حاجات العاملين داخل المنظمة من خلال عملية التحفيز حيث يوجد صور مختلفة ومتنوعة للحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين وعليه يمكن القول بأن تعدد أنواع الحوافز ناتج عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيف الحوافز، ومن خلال ذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى ما يلي: [١]

الحوافز من حيث مادتها: وتصنف إلى مادية ومعنوية.

١- الحوافز المادية: وتشتمل جميع المميزات المادية مثل الراتب و العلاوات والسكن والنقل وكل ما يتعلق بالنواحي المالية الأخرى، وتوصف الحوافز المادية بأنها التي تصرف في صورة نقدية- مجمعة أو مجزأة على دفعات .

ب- الحوافز المعنوية: وتشمل جميع الحوافز التي تقدم للعاملين في صورة غير مادية ومن أمثلة هذا النوع: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، الإدارة بالأهداف، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، القيادة و التوجيه، جماعة العمل، التدريب، تقويم الأداء، ظروف العمل، نظم الاقتراحات، الباب المفتوح. [٢]

٢- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها: وتصنف إلى حوافز إيجابية جاذبة وحوافز سلبية منفرة.

أ. الحوافز الإيجابية: يعطى هذا النوع من الحوافز بهدف ترغيب العاملين في القيام بسلوك مرغوب فيه، و تتنوع هذه الحوافز فمنها ما يكون حافزا نقديا كالعلاوات والمكافآت والترقيات، ومنها ما يكون معنويا كالعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم، أو نمط العلاقات السائدة بين العاملين.

ب- الحوافز السلبية (منفرة): وتشمل الحوافز الرادعة والعقوبات حيث تمنح هذه الحوافز بهدف حث العاملين على تجنب سلوك ما، ومن المهم الإشارة هنا إلى أنه

---

١) برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان ، دار وائل ، (٢٠٠١ م) ص ٣٥٥.

٢) عبد الوهاب ، علي محمد ، البيئة الادارية نظرة سلوكية ، القاهرة ، مطبعة المدني ،(١٩٧٤) ص ٣٩.

يجب عدم استخدام هذا النوع من الحوافز بكثرة وذلك لما يترتب على استخدامه من سلبيات قد تعيق سير العمل داخل المنظمة، " بالرغم من أهمية الحوافز السلبية التي قد تسهم في النهاية في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنها دائما ما تترك آثارا سلبية في نفوس العاملين مما يخلق لديهم شعورا بالإحباط نحو العمل " .

٣- الحوافز من حيث من يحصل عليها: وتصنف إلى حوافز فردية و حوافز جماعية.

أ- الحوافز الفردية: ويوجه هذا النوع من الحوافز لكل فرد داخل التنظيم بصورة متقنة بما يتناسب والجهد الذي يبذله في مجال العمل وبذلك فإن هذا النوع من الحوافز يدفع العاملين للتنافس مما سينعكس بصورة إيجابية على المنظمة.

ب- الحوافز الجماعية: ويوجه هذا النوع من الحوافز لجميع الأفراد داخل التنظيم المستهدف من خلال عملية التحفيز و بتلك الطريقة يتم تحقيق العدالة بين العاملين داخل المنظمة.

ونظراً لكون الحوافز تساهم في توفير إشباع حاجات العاملين المختلفة ودفعهم نحو السلوك المرغوب ، عليه فإن أهم واجبات الإدارة دراسة دوافع العاملين لديها لتتم عملية التحفيز بالطريقة المناسبة والتي تضمن استجابة العاملين للسلوك المنشود للوصول الى تحقيق أفضل النتائج .

تحدثت الكثير من المراجع وأدبيات الدراسة عن الحوافز من حيث التقسيم فمنهم من قسمها إلى قسمين دون ذكر سبب لهذا التقسيم و في هذا التقسيم قسمت الحوافز إلى:(١)

- حوافز تنطلق من أساس مادي هي حوافز مادية.
- حوافز تنطلق من أساس معنوي هي حوافز معنوية.

وهناك من قسمها إلى: (٢)

- تحفيز ايجابي .
- تحفيز سلبي .

---

١)عساف ، عبد المعطي محمد ، السلوك الاداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران (١٩٩٩ م) ص ٥٣١.

٢) هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل (١٩٩٦)ص ٢٧٤ .

أما البعض فق زاد على التقسيمات السابقة نوعين هما: [١]

- الحوافز الفردية.
- الحوافز الجماعية .

فقد قسمت الحوافز كما يلي : [٢]

١ –من حيث مادتها إلى:

-حوافز مادية

-حوافز معنوية

٢ –من حيث تأثيرها إلى:

–حوافز ايجابية جاذبة.

–حوافز سلبية منفرة.

٣ –من حيث عدد من يحصل عليها إلى:

–حوافز فردية.

–حوافز جماعية.

و سار على نفس هذا التقسيم للحوافز مع إضافة تقسيم آخر هو: [٣]

–حوافز مباشرة.

–حوافز غير مباشرة.

أماالبعض الاخر فقد قسم الحوافز إلى الأقسام التالية:[٤]

١- الحوافز المستمدة من الوظيفة :وتشمل طبيعة العمل ومحتواه .

٢ –الحوافز المالية :وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية وخارج الدوام والترقية.

٣ –حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية وتشمل النظم والإجراءات الإدارية مثلا الاتصالات وتوافر المعلومات، الابتعاث والتدريب ..الخ.

---

١) القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، ط ٢، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ) ص ٤٩

٢) برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان ، دار وائل ، (٢٠٠١ م) ص ٣٥٥

٣) العبدلي، يحيى أحمد ،اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز الماديو والمعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى (١٤٢٣ هـ) .) ص ص ١٧

٤) الزامل، عبد الله وخطاب،محمد :فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ،مجلة الادارة العامة ، ع (٣٩) الرياض (١٤٠٢ هـ) ص ٢٩٤

ومهما تنوعت الأسس التي تقوم عليها تقسيمات الحوافز إلا أنها لا تخرج عن التقسيمات التالية:

١ –حوافز مادية وقد تكون إما:

- حوافز مادية ايجابية :عن طريق زيادة العلاوة الدورية أو المكافأة على الانجاز في العمل ، الحوافز النقدية وتشمل الأجر،الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح.
- حوافز مادية سلبية : أن الهدف من الحوافزالسلبية هو التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف.

والحوافز السلبية كإنزال العقاب الجسدي على المخطئ وهذا أسوأ أنواع الحوافز لأنه يثير الحقد والضغينة وكراهية المجتمع فضلاً عن أنه يهدد أدمية من نزل به العقاب، وقد يكون الحافز السلبي هو الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة.....الخ.[١]

٢ –حوافز غير مادية(معنوية) وقد تكون أيضا إما:

- حوافز غير مادية(معنوية) ايجابية عن طريق عبارات الشكر والثناء، أو بحفلات التكريم في المناسبات و أمثلة للحوافز المعنوية (غير النقدية) والتي تشمل فرص الترفيه، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة , ضمان واستقرار العمل، توسيع العمل، إغناء أو إثراء العمل.
- حوافز غير مادية (معنوية) سلبية عن طريق بعث خطابات التأنيب ، أو إظهار عبارات وسلوكيات تدل على عدم الرضا عن القيام بعمل ما وتدل الدراسات التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى على المدى القصير لكن يصاحبها هبوط في معنويات العاملين وظهور أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ودوران العمل." [٢]

---

١ عساف ، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران (١٩٩٩)، ص ٥٤٠

٢) هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل (١٩٩٦)ص٧٢٤

٣ –حوافز فردية:

الحوافز الفردية هي التي تقوم على تقرير نظام يقوم على أساس فردي بهدف وضع الأسس التي تكافئ الأفراد، بصرف النظر عن النتائج التي حققوها للجماعة.

٤ –حوافز جماعية:

الحوافز الجماعية، وهذا النوع من الحوافز يشيع استخدامه في النظم وهي التي تعني بتحقيق العدالة بين الأفرا، وتذويب الفوارق بينهم وإقامة صرح الأمن والطمأنينة فيه.

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافظ النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصرها على سبيل المثال.[1]

---

١) القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، ط ٢، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ)

- **الأجر اليومي:**

يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر اليومي أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

- **الأجر بالقطعة:**

يرتبط أجر العامل أو الموظف في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم بها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

- **الأجر حسب احتياجات الفرد:**

أي يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

العمــولات:

وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح عن مجمل مبيعاته ويجب أن تكون هذه النسبة متفق عليها في عقد العمل وغالباً ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

- **الأجر الشهري:**

وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

العلاوات المستحقة بداية كل عام:

وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وهي تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

- **مكافأة نوعية العمل:**

وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة ١٢ شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.

- **الاشتراك في الأرباح:**

وهو نوع من حوافز العمل المتمثلة غالباً في القطاع الخاص من خلال توزيع جزء من أرباح العمل السنوية على العاملين بالمؤسسة على أن تكون هذه الأرباح موزعة بالعدل على جميع العاملين بالمؤسسة وهي طريقة بدورها تؤدي إلى اهتمام العامل بدوره وعمله وتزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة.

- **مكافأة العمل الخاص:**

وهي مبلغ نقدي، وتمنح لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين تقديراً للعمل الخاص، أو الخدمة الخاصة غير الاعتيادية، أو الإنجاز التخصصي سواء كان مرتبطاً بالعمل، أو غير مرتبط به.

- **مكافأة الموظف العام:**

وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة بالعمل على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

- **مكافأة الاقتراحات:**

وهي مبلغ نقدي يمنح لموظف واحد، أو مجموعة من الموظفين مكافأة على الاقتراح المقدم، بحيث يهدف هذا الاقتراح الذي يتقدم به الموظف إلى التطوير في مجال

العمل مما يؤدي إلى توفير وخفض التكاليف وتحسين إجراءات وظروف العمل بالمؤسسة.

- **مكافأة الانضباط في العمل:**

وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

- **مكافأة نهاية الخدمة:**

وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير

كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي كالآتي . [١]

- **مكافأة مدة الخدمة:**

هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

- **رسائل التقدير والإطراء:**

وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.

- **المدح والتأنيب:**

حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

- **التيسير الاجتماعي:**

يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وهي تسمى بالمنافسة الإيجابية.

- **دوافع العمل النفسية:**

وإن شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة له دور كبير حيث ينعكس ذلك إيجابياً

---

[١]) القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، ط ٢، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ)

على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية.

- **دوافع العمل الاجتماعية:**

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

- **العمل والحاجة إلى التقدير:**

يطلق عليها حاجات الإنجاز، لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.

- **العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:**

والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكاناته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة بالعمل أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول إليه.

- **دوافع الإنجاز:**

وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- **دوافع الاستقرار:**

أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من

ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

فوائد ونتائج الحوافز:

تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد وأهم عناصر الإنتاج ،فالحوافز تعتبر أداة فعالة وطيعة في أيدي القيادات الإدارية في أي مؤسسة وفي المؤسسة التربوية على وجه الخصوص ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك المعلمات نحو أنفسهم ، ونحو غيرهم ، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ، ونحو الإنتاجية وعملياتها ٠ ويمكن إيراد بعض الثمرات التي تجنيها المؤسسة التربوية من التحفيز على سبيل التمثيل لا الحصر ، حيث يمكن عرض فوائد التحفيز كما يلي: [١]

١ -انخفاض معدل حركة دوران المعلمين بين المدارس (دوران العاملين).

٢ -انخفاض نسبة تغيب العاملين (في المجال التربوي) وتأخرهم ٠

٣ -يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل ٠

٤ -تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل ٠

٥ -الطاقة والجودة في الإنتاج ، أي مقاربة مخرجات العمل التربوي إلى مدخلاتها قدر الإمكان ٠

٦ -أداة أو وسيلة تتمشى مع الفوارق الفردية، فهي وسيلة عادلة لمكافأة االجادين والمتميزين.

٧ -أداة التغيير والتطو ير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها " [٢]

٨ -أن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية .

---

١) أبو رشيد، رشيد عبد العزيز وآخرون، التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي ،دورة المشرفين التربويين ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، (١٤٢٣ هـ) :ص٢ -٣

٢) مرعي، محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، الفاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٣ م)

الفرق بين الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي و الحوافز في النظريات الحديثة. مما سبق يتضح أن الحوافز في النظريات الحديثة ركزت على الجانب الدنيوي و هذايتمشى مع طبيعة المجتمعات التي نشأت وانطلقت منها هذه النظريات ، بينما في الفكرالإداري الإسلامي يظهر الاهتمام بالحوافز الأخروية ،لأن الدين ينظم جميع سلوكيات وتصرفات المسلم في مختلف الجوانب التي من أجلها يؤثر المسلم على حب الدنيا. (١)

فهنا تتضح عظمة الإيمان في دفع الإنسان إلى مضاعفة الأداء ،فالإنسان المسلم يحس بالسعادة التامة عندما يقوم بعبادة الله أو القيام بعمل صالح ، ويحس بالسعادة أيضا في جميع

سلوكه و تصرفاته • وهكذا يتضح الفرق بين من يكون هدفه ماديًا أو بالأحرى دنيويًا ، وبين الإنسان المسلم الذي يرجو من الله مالايرجوه الكافر •

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله لا يظلم مؤمنًا حسنة يعطي ها في الدنيا، ويجزى بها في الآخرة، وأما الكافر فيطعم بحسنات ما عمل لله في الدنيا حتى إذا أفضى إلى الآخرة لم تكن له حسنة يجزى بها" (٢)

تميز الفكر الإداري الإسلامي عن النظريات الحديثة بنظرته للحوافز من خلال الجانب الروحي و الذي يمثل صمام الأمان ضد الغش والمخاطر والفشل، و تغرس في الفرد المسلم حب العمل ابتغاء مرضاة الله عز وجل، ولعل أبرز الخصائص التي يتميز بها الفكر الإداري الإسلامي في مجال الحوافز (٣) :

١- ميل الحوافز في الإسلام إلى الجانب الإيجابي ، وذلك تشجيعيا للإنسان لينهج السلوك المرغوب فيه سعيا وراء الأجر العظيم الذي يترتب على ذلك السلوك.

---

١) علاقي، مدني عبد القادر ،إدارة الموادر البشرية : المنهج والحديث في إدارة الافراد ، جدة ، دار زهرانللنشر والتوزيع (١٤١٤ هـ) ص ٤٨٦

٢) صحيح مسلم ،ج٨،ص١٣٥، رقم الحديث ٧٢٢٧ .

٣) الاسمري، فراج محمد ،الحوافز في الفكر الاسلامي وبعض النظريات الحديثة :دلراسة مقارنة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ،جده (١٤١٨ هـ) : ص ١٠٩

٢- إن الوعد بالحافز الإيجابي والوعيد بالحافز السلبي الآجلين(أي في الآخرة) يعتبران من أهم مقومات الحوافز في الإسلام، فالإنسان يسلك الخير أملاً في الثواب.

٣-تتسم الحوافز في الإسلام بأنها فورية– خاصة الإيجابية - حيث يكافأ المحسن فور قيامه بالعمل المطلوب مباشرة ، وذلك لتحقيق إمكانية تكرار السلوك المرغوب.

٤-إن العدالة سمة ملازمة للحوافز في الإسلام، حيث قال سبحانه وتعالى﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ لِلّهِ شُهَدَاء بِالْقِسْطِ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ سورة المائدة : آية (٨)

٥-توجيه خطابات شكر وتقدير للموظفين، وذلك في قوله صلى الله عليه وسلم " :من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ٠ [١]

٦-إن الحوافز في الإسلام قابلة للزيادة كلما استجاب الإنسان للسلوك، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿ لِّلَّذِينَ أَحْسَنُواْ الْحُسْنَى وَزِيَادَةٌ وَلاَ يَرْهَقُ وُجُوهَهُمْ قَتَرٌ وَلاَ ذِلَّةٌ أُوْلَئِكَ أَصْحَابُ الْجَنَّةِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴾ سورة يونس:آية(٢٦)

٧-الوفاء بالوعد والوعيد ، حيث يقول الأسمري نقلا عن الماوردي في أحد النصائح الموجهة للوزير " :وليكن وفاؤك بالوعد حتما، وبالوعيد حزما ،لأن الوعد حق عليك، والوعيد حق لك على غيرك، فكنت في خياريه فمن أجل ذلك لم يجز إخلاف الوعد، وإن جاز إخلاف الوعيد"[٢]

٨ -عموم النفع للحوافز في الإسلام ، فلا تقتصر على تحقيق منافع خاصة أو مؤقتة؛ بل هدفها الخير بما يعود بالنفع على المجتمع بأسره ٠

---

١) سنن الترمذي ،ج٤،ص٣٣٩، رقم الحديث ١٩٤٥.

٢)) الاسمري، فراج محمد ،الحوافز في الفكر الاسلامي وبعض النظريات الحديثة :دلراسة مقارنة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ،جده (١٤١٨ هـــ

٩ -شمولية الحوافز في الإسلام ، فما من خير إلا حث الإسلام الأمة عليه، ولا شر إلا حذرها منه عن طريق نصوص شرعية متضمنة لكيفية الثواب والعقاب ٠

١٠- إن من أعظم الحوافز في الإسلام الرقابة الذاتية التي تدفع الفرد إلى أداء عمله بكل جد وإخلاص ، منطلقا من إيمانه بالله راجيا ثوابه ٠

١١- تعتمد الحوافز في الإسلام على مبدأ الشورى، قال الله تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ سورة آل عمران:آية (١٥٩)

الفصل الخامس :تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مجال القوى العاملة

المبحث الأول : شروط تطبيق الحوافز في مجال القوى العاملة .

المبحث الثاني :تفعيل الحوافز في مجال القوى العاملة.

المبحث الثالث :مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز الفعال في المؤسسات.

الفصل الخامس : **تطبيق الحوافز المادية والمعنوية في مجال القوى العاملة**

المبحث الأول : **شروط تطبيق الحوافز في مجال القوى العاملة** . .

نظرا لكون الحوافز تساهم في توفير إشباع حاجات العاملين المختلفة وفى دفعهم نحو السلوك المرغوب، عليه فإنه من أهم واجبات الإدارة في دراسة دوافع العاملين لديها لتتم عملية التحفيز بالطريقة المناسبة والتي تضمن استجابة العاملين للسلوك المنشود ، وللوصول إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تطبيق نظام الحوافز فإنه من المهم أن تتوفر الشروط المناسبة في الحوافز المقدمة للعاملين، أن من ابرز تلك الشروط ما يلي: [١]

أ- أن تتفق الحوافز مع رغبات وحاجات الفرد من حيث الكم والكيف.

٢- أن تكون الحوافز شاملة لجميع مستويات التنظيم الإداري.

٣- أن يكون نظام الحوافز واضحا لجميع العاملين.

٤- أن يكون نظام الحوافز مرنا بحيث يمكن تغييره لمواجهة التغير في دوافع العاملين .

٥- أن تكون الحوافز عادلة بحيث تتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملين.

٦- الاهتمام بالدوافع الأكثر إلحاحا أثناء وضع برنامج لحوافز العاملين.

٧- تنويع وسائل إشباع حاجات العاملين.

٨- - سرعة تقديم الحوافز للعاملين بعد عملية الإنجاز.

فقد أظهربعض الدراسات مجموعة من مشكلات الحوافز والتي يمكن عرضها في الملخص التالي: [٢]

٢. شعور العاملين بعدم وجود المحفزات في العمل لقلة المستفيدين منها.

٣. عدم دقة تقييم أداء الموظفين حيث يعتمد التقييم على المزاجية والعلاقات، و استخدام الحوافز كوسيلة ترضية أحيانا.

---

١) النمر، سعود بن محمد (١٤١٠هـ) السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، ص ٢٥٣ .

٢)ياغي، محمد عبد الفتاح ،تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، عمان (١٤٠٦ هـ). ص ٩٨

٤. عدم وجود عدالة ومساواة في تطبيق علاوات الاختصاص.
٥. إعطاء الحوافز للجميع دون الأخذ بعين الاعتبار الانجازات والجهد.
٦. عدم وجود تكافؤ بين العمل المقدم، والحوافز المعطاة.
٧. عدم وجود أسس موضوعية للترقيات مما يؤدي إلى استياء بعض الموظفين.

طرق أخرى للتحفيز على العمل في الجانب الميداني [1]:

هناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

١. لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
٢. أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً.
٣. اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
٤. ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
٥. إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
٦. أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز - وليس الأداء العادي - وبين الحصول على الحافز.
٧. أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
٨. أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد.
٩. أن تتناسب الحوافز طردياً مع المستوى التنظيمي للفرد.
١٠. ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
١١. ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
١٢. الاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته.

---

١) سلامه ، سهيل فهد ، نظم الحوافز في العمل ، مجلة القافلة ، عدد (٥) مجلد (٣٥) ، الظهران ، شركة أرامكو (١٩٨٧م) .

١٣. إن كفـاءة الـرئيس سـبب لتحفيـز المـرؤوس فهـذا العنصـر يحفـز علـى الإجادة.

١٤. ومن طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس ليقوما بعملها.

١٥. تفـويض الـرئيس للمـرؤوس لأن ذلـك يجعلـه يتحمـل المسـؤولية فيحـق إشراكه في تحمل المسؤولية اكتسـاب المـرؤوس الثقـة بالـذات والإحسـاس بأنه يمكن الاعتماد عليه بالعمل.

١٦. أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.

١٧. تنمية روح معنى المبادرة في العمل.

١٨. التحفيـز مـن خـلال الكلمـة الطيبـة ومـا تشـيعه مـن روح متفائلـة تـنعكس إيجابياً علـى العمـل والأداء ويكـون ذلـك مـن خـلال علاقـة إنسـانية ومهنيـة جيدة.

١٩. تعزيز روح العمل كفريق، أو كمجموعة واحدة.

٢٠. تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل لتحقيق الانسجام وللتشجيع علـى الأداء الجيد.

٢١. مراعـاة الجوانـب الاجتماعيـة للأفـراد العـاملين لتقيـيم جميـع الخـدمات المقدمة لهم.

٢٢. مراعاة الأجور والحوافز المادية، أو العائد من العمل حسب احتياجـات الفرد.

٢٣. عدالة الأجور (أي العدالة في توزيع الأجور).

٢٤. تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة.

٢٥. توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.

٢٦. إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة أكثر في الأداء.

٢٧. إعطاء الحق في الحصول على ترقية.

٢٨. إتاحة فرصة للترقية.
٢٩. أن يكون الأجر مناسباً للمنصب وتكاليف المعيشة.
٣٠. حالة الأمان والاستقرار بالنسبة للفرد داخل المنظمة.
٣١. توفير الشعور بالأمن وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأسرهم.

وفي هذا الإطار فإن الباحث يرى بأن على الإدارة العليا التفكير وبشكل أكثر جدية في دراسة الأسباب الحقيقية التي قد تتطلب وضع نظام لحفز العاملين بهدف زيادة الإنتاجية، حيث أن هنالك العديد من الأسباب التي قد تتطلب وجود نظام للحوافز ا ومنها عدم إعداد الموظف بصورة كاملة للقيام بمتطلبات عمله أو انخفاض درجة التعاون بين العاملين في المنظمة أو طبيعة النمط القيادي للمنظمة الذي لا يسمح بالمشاركة أو التجديد والابتكار، وهنا فإن على الإدارة العليا دراسة تلك الأسباب وإيجاد الطرق الكفيلة بالقضاء على الجوانب السلبية والحد من آثارها داخل المنظمة حتى لا يتم الاعتماد على الحوافز بدرجة رئيسية بهدف زيادة الإنتاجية. ويضيف بعض المشكلات :

١. عدم مناسبة الحوافز المقدمة للعاملين من حيث قدرتها على جذبهم أو على تحسين أدائهم.
٢. عدم القدرة على تطبيقها في المناطق النائية التي تقل فيها كثافة العاملين .
٣. عدم إمكانية تطبيقها في بعض المؤسسات .
٤. صعوبة المعايير التي تمنح بموجبها بعض الحوافز و بالتالي تعمل عكس ما يتوخى منها.
٥. عدم وجود آلية واضحة تمكن العامل الاستفادة من هذه الحوافز.
٦. غياب الأساس العلمي القائم على الحاجات أو الدوافع النفسية لبناء هذا النظام من الحوافز.

المبحث الثاني :تفعيل الحوافز في مجال القوى العاملة :

قد يكون هنا ك نظام للحوافز مصمم تصميمًا جيد ًا يتناسب مع واقع المنظمة ، من حيث حجمها ونشاطها ونوعية العاملين بها ، بحيث يتم الأخذ في الحسبان جميع العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على وضع هذه المنظمة، ولكن عند التطبيق توجد عدد من الصعوبات التي تحول دون نجاح نظام الحوافز بفعالية، فمثلا : قلة الإ مكانات المادية ، أو عدم وجود المهارة والمعرفة اللازمة لبعض مديرات المدارس لتطبيق نظام الحوافز وتدخل العوامل الشخصية ٠٠٠ مما يقلل من فاعلية نظام الحوافز ، ويعوق من الاستفادة من الهدف الموضوع لأجله ٠ لذا فإنه لابد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق فعالية نظام التحفيز، وهي كالتالي: [١]

١) التناسب :أي تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف ،كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز ٠٠ و بالعكس ٠

٢) الشمولية :أي أن يشمل جميع العاملين، وكذلك جميع أنواع الأعمال بالتنظيم ٠

٣) الوضوح :بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود بالمنظمة ٠

٤) المرونة :بحيث يكون قابلا للتغيير لمواجهة المتطلبات المستجدة ، لا سيما و أن دوافع العاملين في تغير مستمر ٠

٥) العدالة :بحيث يكون مقدار ما يعطى للفرد مرتبطًا بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل ٠

٦) النزاهة : وذلك بعدم تدخل الاعتبارات الشخصية في منحها ، وأ ّ لا يمنح إلا على الأداء الجيد ، حتى يؤدي الهدف المنشود ٠

---

١) النمر، سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، (١٤١٠هـــ) ص ٢٠٣_٢٠٤

٧) التركيز على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد ، حيث إنها تكون المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع ٠

٨) التنويع : وذلك بالتنويع في وسائل الإشباع، دون التركيز على وسيلة واحدة في جميع الحالات ٠

٩) التوقيت المناسب : بحيث يتناسب وقت دفع الحافز مع الأداء الذي قام به العامل، بحيث لا يكون بعد فترة زمنية بعيدة، مما يفقد الحافز أثره في تعزيز وتقوية السلوك ٠

١٠) استمرارية :وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بأنها مستمرة وستبقى في المستقبل .

١١) الالتزام :تفي المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .

١٢) المشاركة :أي مشاركة العاملين ، وذلك بالتعرف على اتجاهاتهم نحو نظام الحوافز ،التعرف على اقتراحاتهم بشأنها.

طرق تحفيز المرؤوسين

هناك الكثير من الطرق لتحفيز المرؤوسين لعل منها تمثيلاً لا حصراً [1]:

٩- المديح والثناء والتقدير .

١٠- الجوائز والمكافآت.

١١- المسابقات.

١٢- الترقية أو العلاوة (إن كان الرئيس يملكها) .

١٣- التدريب .

١٤- زرع الثقة في نفوس العاملين .

١٥- تحديد الهدف .

١٦- الإنجاز .

١٧- المصداقية في التعامل .

---

١) سلامه ، سهيل فهد ، نظم الحوافز في العمل ، مجلة القافلة ، عدد (٥) مجلد (٣٥) ، الظهران ، شركة أرامكو (١٩٨٧م) .

١٨- التفويض في العمل .

١٩- صنع القرار قبل من العاملين .

٢٠- سلوك الرئيس الشخصي(الحسن طبعاً)

٢١- إطلاعهم على ما يجد من تغيرات .

٢٢- احترام وقت العامل.

المبحث الثالث :مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز الفعال في المؤسسات:

الحوافز هي الدعامة التي تشكل استمرار الدافع أو توقفه ؛ لذلك فاستخدام الحوافز بعشوائية و بناءً على أحكام مزاجية تضر بالمؤسسة و لا تنفعها ، ومن المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة عند عدم استخدام نظام فعال يغطي كافة العاملين هي كالتالي(١) :

١) تدني مستوى الأداء لدى العاملين ٠

٢) انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة ٠

٣) تراجع جودة الخدمات والمنتجات ٠

٤) زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام عن الوقت الفعلي المحدد سابقا٠

٥) شعور العاملين بعدم الرضا عن أعمالهم ٠

٦) ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون ٠

٧) سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون ٠

٨) توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم البعض حين ظهور التقصير في العمل ٠

٩) ارتفاع نسبة الغياب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة ، مثل : المرض، الظروف الاجتماعية ٠٠٠ إلخ ٠

---

١) مرعي، محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٣ م) . ص ٨_٩

١٠) ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات خرى ٠

١١) استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان ٠

١٢) الابتعاد عن مكان العمل في وقت الراحة ؛ هروبًا من بيئته تحت ذرائع مختلفة (الزيارات ، اللقاءات) .

١٣) التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، وسد آفاق النجاح ٠

١٤) ازدياد المطالب والشكاوى في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك ٠

١٥) ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل حالة .

١٦) عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين، واتهامها بالتقصير في حقوقهم .

الخاتمة :

من خلال ما سبق ذكرة يتضح لنا ان الحوافز تعكس صورة ايجابية على نفسية العامل وذلك برفع الروح المعنوية لديه ، وتحقيق زيادة في الانجاز العمل، وينعكس ذلك على الصالح العام ، حيث أن الهدف الأساسي للحوفز هو زيادة الانجاز لدى القوى العاملة من خلال تفاعل هذه الحوافز مع قدرات المرؤوسين .و انه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز ، وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

ان الاهتمام بدراسة حوافز القوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية ، يساعد قي رفع كفاية الأداء الوظيفي للقوي العاملة وهي من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصانع الخاصة والعامة وكذلك تحقيق أهداف التربية الإسلامية ، وذلك من خلال التغلب على ما تأثروا به خلال الفترات السابقة ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي والمتمثل في المشاعر الداخلية والتي تظل كامنة في نفس الفرد وتنعكس في سلوكه الوظيفي ، والرضا النفسي الاستقرار من الناحية الروحية (الدينية) والوجدانية ، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توفر نظم من الحوافز المادية والمعنوية في ضوء أهداف التربية الإسلامية .

وتوصلت الدراسة الى اهمية الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها من العناصر الاساسيه لنجاح العمليه الاداريه ،انطلاقا من دراسة علم الانسان، والمداخل التي يمكن من خلالها استدعاء طاقاته الكامنه واستثمارها لتحقيق ا لاهداف عن طريق الممارسه العمليه .

ومن الطبيعي ان يسبق الاسلام في فهم هذه الحقيقه كل النظريات الاداريه الحديثه فأعطى للحوافز دورا اكبر في حياة الانسان عموما وحياة الانسان العامل خصوصا ،ومع ان الاسلام ركز على الحوافزالمعنويه تأسيساَ على البعد الايمان والاخلاقي الا أنه لم يغفل الحوافز الماديه من خلال مبدا الثواب ،ومبدأ اعطاء لعامل أجره قبل ان يجف عرقه ومبدا هل جزاء الاحسان الا الاحسان وكلهامبادي راسخه في نطاق الشريعة الاسلاميه السمحه .

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يطرح الباحث التوصيات التالية التي يمكن أن تسهم في تحسن درجة الأداء الوظيفي للقوى العاملة ..

١- إتاحة الفرصة للقوى العاملة المميزين لإكمال دراستهم .

٢- تفعيل نظام الحوافز التشجيعية للقوى العاملة وخصوصاً التنفيذية منها وإيجاد آلية محددة وملزمة تعنى بتطبيق تلك الحوافز .

٣- إتاحة الفرصة للقوى العاملة للمشاركة في القرارات المتعلقة بعمله داخل المنشأة .

٤- تحسين بيئة العمل الخاصة للقوى العامة لتساعده على الإنجاز والعطاء .

٥- إتاحة فرصة أكبر للقيادات الإدارية لإلتحاق ببرامج الدراسات العليا (الماجستير / الدكتوراه) .

٦- التعرف على إتجاهات القوى العاملة نحو نظام الحوافز المقدمة لهن وأخذ إقتراحاتهن في هذا الشأن .

٧- إشعار القوى العاملة باهتمام الإدارة العليا بهم ، وأنما يقومون به من أعمال مميزة لها صدى مما يشبع لديهن الحاجة إلى التقدير وإحترام الذات .

٨- تشجيع القوى العامة عند إنجازهم للأعمال مهمة أختلف حجمها والثناء عليهن أمام زملائهم .

٩- التواصل الدائم بين إدارة القوى العامة (الموراد البشرية) وإدارة العلاقات لنشر أسماء العاملين المميزين والإشادة بالجهود التي يبذلوها في المجالات الدورية .

١٠- الاهتمام أكثر بالتنمية المعرفية للقوى العاملة والدفع بهم على الاطلاع وتغذية معلوماتهم وتزويدهم بما هو جديد فيما مجال تخصص كل منهم .

١١- ترشيح العاملين المتميزين لحضور دورات وندوات عمل وتكون لهم الأولوية .

١٢- تخصيص جائزة سنوية ذات قيمة لمن قدم أو ابتكر جديد في مجال تخصصه المهني أو الإداري .

مقترحات الدراسة :

- إجراء دراسات ممثلة للدراسة الحالية في قياس مدى ملائمة الحوافز المعنوية والمادية للقوى العاملة وما يطبق حالياً .
- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي .
- إجراء دراسات تتعلق بتحديد أهم المشكلات التي تعيق تطبيق الحوافز في الوقت الحالي ودراسة تأثيرها على القوى العاملة وإقتراح الحلول المناسبة .
- إجراء دراسة مقارنة بنظام الحوافز بين (القطاع الحكومي والخاص) .

المراجع والمصادر :

أولا: المصادر :

١. القرآ، الكريم .
٢. السنة النبوية الشريفة .

ثانيا: المراجع :

١. الإبراهيم ، محمد عقلة ، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية ، عمان ، مكتبة الرسالة الحديثة ، (١٤٠٨ هـ).
٢. ابن كثير ،تفسير ابن كثير (١٤١٤هـ).
٣. ابن هشام، السيرة النبوية (١٤٠٩ هـ)
٤. أبو رشيد، رشيد عبد العزيز وآخرون، التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي ،دورة المشرفين التربويين ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، (١٤٢٣ هـ).
٥. إدريس ، علي ، مدخل إلى علوم التربية ، (د . ن) (١٤٠٥هـ) .
٦. الاسمري، فراج محمد ،الحوافز في الفكر الاسلامي وبعض النظريات الحديثة :دلراسة مقارنة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ،جده (١٤١٨ هـ) .
٧. الباني ، عبد الرحمن ، مدخل إلى التربية في ضوء الإسلام، ط٢، د. م، المكتب الإسلامي،(١٩٨٣).
٨. ألركسن ، العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين (١٩٩٦ م)
٩. باقازي، عمر أحمد :نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير

منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٠٨ هـ) .

١٠. بخاري ، مريم سيف الدين ،الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٠٧ هـ).

١١. بديوي ، أحمد علي الثواب والعقاب وأثره في تربية الأولاد : ، القاهرة ، سفير ، ط ١ ، د . ت .

١٢. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان ، دار وائل ، (٢٠٠١ م) .

١٣. بسطجي، سعود عبد الله :واقع وأهمية الحوافز المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ،الرياض (١٤١٧هـ) .

١٤. البيضاوي ،ناصر الدين، أنوار التنزيل وأسرار التأويل ، المعروف بتفسير البيضاوي . المطبعة العُثمانية . (١٣٢٩هـ)

١٥. التميمي ، عز الدين و سمرين ، بدر إسماعيل ، نظرات في التربية الإسلامية ، الطبعة الأولى عمان : دار البشير ،(١٩٨٥م) .

١٦. الجميلي ، خيري .التنمية الإدارية في الخدمات الاجتماعية : البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ،إسكندرية (١٩٩٨) .

١٧. الحازمي ، خالد حامد ، أصول التربية الإسلامية ، الرياض : دار عالم الكتب (١٤٢٠هـ).

١٨. حنفي ، محمود سليمان ،مقدمة في المفاهيم السلوكية ،الاسكندرية ،دار الجامعات المصرية (د.ت) .

١٩. حسن ، راوية محمد ، إدارة المواد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،(١٩٩٩)، ص ٨٣.
٢٠. الحلبي ، عبد المجيد ، التربية الإسلامية للأولاد: منهجًا وهدفًا وأسلوبًا، ، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى (١٤٢٢هـ)
٢١. الخزامي ،أحمد عبد الكريم ،تكنولوجيا الاداء في التقييم الى التحسين ،ج١ج٢ج٣، القاهرة مكتبة ابن سينا (د.ت).
٢٢. دوجلاس م وندام،التخطيط التربوي، ترجمة محمد أمين وعاطف أبو زينه ، ط ١ ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة (٢٠٠٣ م)
٢٣. الراغب الأصفهاني ، مفردات ألفاظ القرآن ،تحقيق : صفوان عدنان داو ودي ، دمشق : دار القلم،(١٤١٢هـ)
٢٤. رمضان ، حامد أحمد ، السلوك التنظيمي ،القاهرة ،دار النهضه (١٩٩٣) .
٢٥. الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط ، طلق عوض الله ، السلوك التنظيمي (مفاهيم – النظريات – التطبيقات)،ط ٢ جده ،دار النوابغ . (١٤١٧ هـ).
٢٦. الزامل، عبد الله وخطاب،محمد :فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية ،مجلة الادارة العامة ، ع (٣٩) الرياض (١٤٠٢ هـ)
٢٧. الزهراني ، عبد الله محمد عبد الله ، تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام (١٤١٦هـ)
٢٨. السعدي ، عبد الرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، ط (٣) ، بيروت : مؤسسة الرسالة . (١٤١٧هـ).
٢٩. سلامه ، سهيل فهد ، نظم الحوافز في العمل ، مجلة القافلة ، عدد (٥) مجلد (٣٥) ، الظهران ، شركة أرامكو (١٩٨٧م) .
٣٠. السلمي، علي ، إدارة الأفراد لرفع كفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ،(١٩٧٠م).

٣١. السلمي،علي :العوامل ذات العلاقة بإجادة العمل وكفاءته، بحث منشور ، معهد الادارة العامة ، الرياض (١٤٠٤ هـ) .
٣٢. سليم ، عبد السلام :المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية ، مجلة الاداري ، ع(٤٨-٤٩) ، مسقط (١٩٩٢م) .
٣٣. الصالح ، محمد ، الطفل في الشريعة الإسلامية، الرياض ، مطابع الفرزدق ، ط ٢ ، (١٤٥٣ هـ) .
٣٤. الطويل، هاني عبد الرحمن. الإدارة التعليمية . مفاهيم وآفاق ، الطبعة ٢ ، الأردن، نشر بدعم من الجامعة الأردنية (٢٠٠١).
٣٥. عابدين ، محمد عبد القادر . الإدارة المدرسية الحديثة ، الطبعة ١ ، عمان ، دار الشروق (٢٠٠١).
٣٦. عبد الهادي ،حمدي أمين ،إدارة شئون موظفي الدولة ،ط٢. القاهرة ، دار القلم العربي (١٩٨٢ م) .
٣٧. عبد الوهاب ، علي محمد ، البيئة الادارية نظرة سلوكية ، القاهرة ، مطبعة المدني ،(١٩٧٤) .
٣٨. عبد الوهاب ، علي محمد ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، بحث منشور ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، (١٤٠٣هـ) .
٣٩. العبدلي، يحيى أحمد ،اتجاهات مديري المدارس في مراحل التعليم العام في مدينتي مكة المكرمة والقنفذة نحو استخدام الحوافز الماديو والمعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى (١٤٢٣ هـ) .
٤٠. العجمي، محمد عبد السلام وآخرون ، تربية الطفل في الإسلام: النظرية والتطبيق، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٢٥هـ

٤١. العديلي، ناصر محمد: الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الادارة العامة ،العدد ٣٦ ،فبراير (١٤٠٢هـ)
٤٢. عساف ، عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، عمان ، دار زهران (١٩٩٩).
٤٣. عساف ، محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الإعمال ، جدة ، مكتبة الخدمات الحديثة ، (١٤٢١ هـ).
٤٤. عطار ، ليلى، الجانب التطبيقي في التربية الإسلامية، ط١، جدة: تهامة للنشر(١٩٨٣).
٤٥. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة ، تهامة للنشر والتوزيع ، (١٤٠١ هـ).
٤٦. علاقي، مدني عبد القادر ،إدارة الموادر البشرية : المنهج والحديث في إدارة الافراد ، جدة ، دار زهران للنشر والتوزيع (١٤١٤ هـ) .
٤٧. علوان ، عبد الله ناصح ، تربية الأولاد في الإسلام : ، مصر ، دار السلام ، ط ٢٥ ،(١٤١٤ هـ) .
٤٨. علوي ، فاديه أحمد ، أراء المعلمات حول أهمية الحوافز التي تقدمها لهن مهنة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٠٩هـ).
٤٩. الغامدي ،خالد سفر :الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة (١٤٢٥ هـ).
٥٠. الغزالي ، محمد ، نظرية التربية الإسلامية للفرد والمجتمع ، ضمن بحوث ندوة خبراء أسس التربية الإسلامية المنعقدة بجامعة أم القرى في

مكة المكرمة خلال الفترة من ١١ – ١٦ جمادى الثاني ١٤٠٠هـ . مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، مركز البحوث التربوية والنفسية .(١٤٠٠هـ) .
٥١. الفيروز أبادي .مجد الدين محمد ، القاموس المحيط ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ،ط ٢ .(١٩٨٩ م) .
٥٢. الفيروزآبادي ، محمد بن يعقوب ،القاموس المحيط ، ضبط وتوثيق / يوسف الشيخ البقاعي ، بيروت : دار الفكر (١٤١٥هـ).
٥٣. القاضي ، فؤاد محمد ، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد (٢٨) مارس ١٩٨١، معهد الإدارة العامة، ص ١٤٧ – ١٤٨.
٥٤. القبلان، يوسف وعون الله ،صلاح :الجوانب التطبيقية للحوافز في نظام الخدمة المدنية ، بحث ميداني منشور ، معهد الادارة العامة ، الرياض (١٤٠٢هـ)
٥٥. القريوتي ، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المستقبل، مطبعة بنك البتراء، عمان (١٤١٤هـ) .
٥٦. قزاقزة ،محمود عبد القادر ،نحو ادارة تربوية واعية ،دار الفكر العربي ، (١٩٩٣ م) .
٥٧. قطب ، محمد علي :أولادنا في ضوء التربية الإسلامية ، دمشق ، مكتبة الغزالي ، ط ١ ،(١٤١٣ هـ) .
٥٨. كحلان ،عبد القادر عوض أحمد: المعلمون وحوافز المهنة في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى، مكة المكرمة (١٤٠٢هـ) .
٥٩. المباركفوري ، الرحيق المختوم ،(١٣٩٦هـ)

٦٠. مبيض ، محمد سعيد ، أخلاق المسلم وكيف نربي أبناءنا عليها ، الدوحة ، دار الثقافة ، ط ١ ،(١٤١١ هـ)
٦١. محمد ، أحمد عبد العظيم ، أصول الفكر الإداري في الإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ،(١٤١٤ هـ).
٦٢. محمد ، عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط / ٠٣، ١٩٩٤، ص.ص. ١٢٧ – ١٣٢.
٦٣. المحيميد عبد العزيز. الحوافز في التربية الإسلامية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية.جامعة لإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. (١٤١٢) .
٦٤. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، بيروت : المركز العربي للثقافة و العلوم (١٤٠٠هـ).
٦٥. مرسي ، محمد منير ، التربية الإسلامية أصولها وتطورها في البلاد العربية ، القاهرة : عالم الكتب(١٤٢١هـ) .
٦٦. مرعي، محمد مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، الفاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٣ م) .
٦٧. مصطفى ، صلاح عبد الحميد وآخرون ، الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة ، مجلة التربية الجديدة ، العدد ٤٧ (١٤٠٠ هـ).
٦٨. منصور ، أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات الكويت،(١٩٧٥).
٦٩. ناصر ، إبراهيم أسس التربية، ط٢، عمان: دار عمار للنشر والتوزيع، (١٩٨٩) .
٧٠. النجار ، زغلول راغب ، أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية ، ط (٢) ، الرياض : الدار العالمية للكتاب الإسلامي (١٤١٦هـ).

٧١. النحلاوي ، عبد الرحمن، أصول التربية الإسلامية وأساليبها ، ط (٢) ، دمشق : دار الفكر (١٤٠٣هـ).

٧٢. نصر الدين ،سمير عبد الله :الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، جده (١٤١٢ هـ).

٧٣. النقيب ، عبد الرحمن، التربية الإسلامية المعاصرة في مواجهة النظام العالمي الجديد ، القاهرة : دار الفكر العربي . (١٤١٧هـ)

٧٤. النمر، سعود بن محمد ، السلوك الإداري ، الرياض ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، (١٤١٠هـ) .

٧٥. هشام ، زكي محمود ،الإدارة العلمية ، ط ٢، دار الكويت ، وكالة المطبوعات ،(١٩٨١ م) .

٧٦. هاشم ، زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الكويت ، ذات السلاسل (١٩٩٦) .

٧٧. هاشم ، زكي ،محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط / ٢،٠(١٩٨٩).

٧٨. الهيتي ، خالد عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، ط١ ، عمان ، دار الحامد للنشر (٢٠٠٠ م) .

٧٩. يالجن ، مقداد ، أهداف التربية الإسلاميةوغاياتها ، الرياض ، دار الهدى ، ط ٢ ،(١٤٠٩ هـ) .

٨٠. يالجن، مقداد، دور التربية الأخلاقية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة : ، الرياض ، دار عالم الكتب ، ط ١ ،(١٤١٦ هـ)

٨١. ياغي، محمد عبد الفتاح ،تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية الإدارية ، عمان (١٤٠٦ هـ).

٨٢. اليحيى ،أحمد محمد ، الحوافز و أثرها على الانتاجية في المؤسسات الخاصة ، ندوة معدلات انتاجية العمل ، الرياض ، وزارة العمل والشئون الاجتماعية (١٩٨٦)

٨٣. يونس، فتحي علي وآخرون ، التربية الدينية الإسلامية بين الأصالة والمعاصرة ، القاهرة : عالم الكتب .(١٩٩٩م) .

٣. Daivid W.&Others,Teacher Incentive in athird world. Teaching and Teachwer Eduation ,V٩ N٣,(١٩٩٣)